

WIE WOLLEN WIR WERDEN?

*„Where you've been is good and gone,
all you keep is the getting there.“*

Townes Van Zandt

Veränderung

Die Idee eines stabilen Status quo führt uns tagtäglich auf zweifache Weise in die Irre: Sie verleitet erstens dazu, die vorhandenen Dynamiken in uns und in unserer Umgebung zu ignorieren und kostet uns somit oft die Chance, geschehene Veränderungen in unserem Sinne zu leiten. Zweitens erzeugt sie den Eindruck, dass ein anstrengender und gefährlicher Veränderungsprozess, den man erkannt hat und auf den man sich bewusst eingelassen hat, irgendwann zu einem stabilen Ergebnis führen wird, und man sich dann auf dem Erreichten ausruhen kann.

Die Wirklichkeit verhält sich aber ganz anders, und zwar in allen Bereichen des Lebens: Sobald das Ziel erreicht und der Veränderungsprozess abgeschlossen ist, verschwindet das Gewonnene in die Vergangenheit und es taucht – quasi im nächsten Atemzug – unvermeidbar die Frage auf: „Wie soll es denn *jetzt* werden?“. Somit beginnt der nächste Veränderungsprozess, das nächste Werden, genauso anstrengend wie das letzte und mit der Gefahr des ungewissen Ausgangs. Auf dem erreichten Status quo konnte man sich im Regelfall nicht eine Minute lang ausruhen, ohne unruhig zu werden und die Verantwortung für die Richtung des nächsten Werdens zu spüren.

Anhand dreier Bereiche soll kurz erläutert werden, wie grundlegend das ganze menschliche Dasein von

diesem „dauernden neuen Werden“ beherrscht wird und wie irreführend die Idee eines stabilen Status quo ist.

Im Privaten verhält es sich oft so, dass wir anstrengende, unangenehme Zeiten ertragen, weil wir planen, schon bald einen Zustand der verdienten Ruhe und bleibenden Selbstwertschätzung zu erlangen. Wir glauben, nach Erreichen eines Schulabschlusses oder einer beruflichen Position oder nachdem wir unseren Traumpartner geheiratet haben „sind wir wer“, haben eine neue Stufe erreicht – und könnten uns endlich entspannen. In Wahrheit aber beginnt die neue Herausforderung sofort: Nach dem Abitur muss ein Studiengang gewählt und gemeistert werden, nach der Beförderung nimmt die Verantwortung nur zu, nach der Hochzeit muss das gemeinsame Leben gestaltet werden. Und an die Stelle der erhofften Ruhe tritt der nächste Werdens-Prozess, in dem wir wieder gefordert sind und in der unsere Identität als erfolgreicher Mensch aufs Neue in Gefahr gerät.

[4]

Auch auf dem Niveau von Organisationen gibt es den Irrglauben vom schwierigen Anfang oder der anstrengenden Übergangsphase, welche direkt in einen Zustand der wohlverdienten Gelassenheit mündet. Das Gegenteil ist der Fall: Nach einer neuen Herausforderung kommt die nächste, und in einer Krise ist die Organisation direkt in Gefahr und gezwungen, sich neu zu definieren.

Die „Qualität“ von Herausforderungen in Organisationen ist höchst unterschiedlich und so individuell wie die Organisation selbst. Deren Struktur ist verantwortlich dafür, den Status quo zu hinterfragen und den aktuellen Veränderungsbedarf zu identifizieren – und nicht zu ignorieren oder zu verpassen. Kulturbetriebe könnten sich fragen: Ändert sich das Verhalten unseres

Publikums? Sieht es so aus, als würden die Zuwendungsgeber ihre Zuschüsse nicht mehr dynamisieren und entsteht ein strukturelles Defizit? Sind unsere Abläufe und Verantwortlichkeiten eigentlich gut organisiert? Müssen wir überlegen, unsere Stärken in neue Kooperationen mit anderen Organisationen einzubringen? Wie wollen wir werden?

Denken wir an unsere Gesellschaft: Man kann sich an keine Zeit erinnern, in der nicht eine große gesellschaftliche Umwälzung in Deutschland stattfand – seien es der Wiederaufbau nach dem Krieg, der Kalte Krieg, die 68er Bewegung, verschiedene Wirtschaftskrisen, die Wiedervereinigung oder die momentane Flüchtlingskrise. Die Megatrends der Globalisierung und Digitalisierung zwingen darüber hinaus alle Gesellschaften der Welt, sich grundlegend zu verändern. Die Schlussfolgerung: Wir müssen uns mit der Tatsache abfinden, dass sich die Welt auf allen Ebenen in verschiedenen Werdens-Prozessen befindet, in denen wir uns selbst, unsere Organisationen und unsere Gesellschaft jedes Mal neu beweisen und neu erfinden müssen.

[5]

Identität

Diese Erkenntnis führt natürlicherweise zu einer Art Schwindelgefühl: Wenn auf jede bewältigte Aufgabe eine neue folgt, in der wieder alles in Frage gestellt wird, was ich erreicht habe, erscheint meine Identität grundlegend in Gefahr. Wer bin ich, wenn ich mich nicht mit einem stabilen Selbst identifizieren kann, für das Veränderungen nur äußerlich und damit im Grunde nebensächlich bleiben? Wer ist eine Organisation, wenn es keinen stabilen Status quo gibt, der definiert, wie die Organisation unabhängig von Krisen und Veränderungen funktioniert und welche Rolle sie spielt?

Die häufige, wenn auch falsche Reaktion auf dieses Schwindelgefühl ist die folgende: In jeder Veränderung versucht man, alles so zu machen wie beim letzten Mal. Das Ergebnis ist eine ständige Wiederholung der gleichen Muster, und die Hoffnung ist, dass diese Wiederholung ausreicht, um Identität zu stiften. Allerdings lässt sich ein Großteil der mich betreffenden laufenden Veränderungen nicht von mir kontrollieren. Ich kann zwar alles so machen wie beim letzten Mal, aber alle anderen Faktoren werden dafür sorgen, dass trotzdem etwas anderes herauskommt. Nicht nur das: Wo die Handlungen beim ersten Mal vielleicht auf die äußeren Gegebenheiten abgestimmt waren, so sind sie es bei der simplen Wiederholung im nächsten Veränderungsprozess mit Sicherheit nicht mehr. Und das Einzige, wozu mein Beharren auf alten Handlungsmustern führt, ist ein heilloses Durcheinander.

[6] *Es gibt legendäre Beispiele von Organisationen, die ihr Beharrungsvermögen kultiviert und Veränderungen ignoriert haben: Der Untergang der Frachtsegler bei der aufkommenden Dampfschiffahrt sei nur beispielhaft genannt. Wir alle sind Zeugen der sich rasant entwickelnden Digitalisierung geworden, die inzwischen alle Lebensbereiche erreicht hat und manches Geschäftsmodell auf den Prüfstand stellt. Zunehmend werden wir vorsichtig mit dem „Das haben wir schon immer so gemacht.“*

Werte

Die Antwort auf die Frage, wie in der ewigen Veränderung Identität gestiftet werden kann, ist: Identitäten werden nicht durch einen stabilen Status quo definiert, sondern durch Werte, welche einer Person, einer Organisation oder einer Gesellschaft als Ziel gelten. Solange ich dieselben Werte zu erreichen suche, kann ich mich gut mit meiner eigenen Vergangenheit iden-

tifizieren, auch wenn sich alles andere grundlegend geändert hat. Wenn ich zum Beispiel 20 Jahre lang für die Schaffung und Erhaltung von Schönheit und Kultur oder für eine gerechtere Gesellschaft gekämpft habe, so kann mir dieser Wert als Konstante dienen, an der ich meine Identität festmache – auch, wenn sich meine Lebenssituation und die meiner Umgebung in dieser Zeit grundsätzlich geändert hat. Diese Konstante ist dabei aber immer nur ideell präsent, als das Ziel, in dessen Richtung ich die verschiedensten Veränderungen zu lenken versuche. Werte oder Ziele taugen eben gerade deswegen als Konstanten, weil sie als ideale Dinge von den alltäglichen Veränderungen ausgenommen sind, in denen sich die Welt befindet: Der ästhetische Wert der Musik zum Beispiel wurde vor 3.000 Jahren genauso erkannt wie heute und wird auch in weiteren 3.000 Jahren wiedererkannt werden, selbst wenn zwischenzeitlich alle musikalische Tradition verloren gegangen ist. Gleichzeitig können laufend neue, bis dahin unbekannte Werte entdeckt werden – der ästhetische Wert der konzeptuellen Kunst des 20. Jahrhunderts zum Beispiel, oder neue Formate der darstellenden Kunst.

[7]

Ein Mensch oder eine Organisation kann natürlich ab einem gewissen Zeitpunkt andere Werte anstreben als zuvor: Die Entscheidung fällt in jedem neuen Veränderungsprozess erneut. Aber wenn dies geschieht, hat es notwendigerweise eine Identitätskrise zur Folge, und unter Umständen entsteht etwas Neues, was nur wenig mit dem Davor zu tun hat.

Nicht alle Organisationen sind sich ihrer Werte oder ihrer Ziele bewusst. Sie drehen sich buchstäblich um sich selbst und geraten in eine Identitätskrise, wenn Veränderungen um sie herum nicht verarbeitet werden. Neues wird als Bedrohung empfunden, ein gemeinsames Werteverständnis existiert nicht. Die

Weiterentwicklung kommt ins Stocken, wenn in einem Change-Management-Prozess die Führung der Organisation nicht ihre wichtigste Aufgabe wahrnimmt: für Ziele zu sorgen und alle Mitarbeiter dabei einzu-beziehen. Ohne Ziele keine gelungenen Veränderungen, ohne Werte kein Leitbild und kein neuer Markenauftritt.

Werte und Identität von Organisationen

Was können die identitätsstiftenden Werte von Organisationen sein? Die These: Die Werte einer Organisation sind eine Teilmenge der Werte eines Teils der Mitglieder. Zur Erläuterung: Ein Unternehmen kann beispielsweise auf die Werte *Gewinnmaximierung* und *ethisches Handeln* abzielen, wenn diese Werte auch Werte des Inhabers sind. Der Inhaber könnte auch noch andere Werte anstreben, zum Beispiel privates Glücksgefühl, ohne dass dieser Wert dadurch zum Wert des Unternehmens wird – daher heißt es in der obigen These, die Werte einer Organisation sind eine *Teilmenge* der Werte der Mitglieder. Weiterhin kann es der Fall sein, dass der Wert der Gewinnmaximierung des Unternehmens kein Wert ist, den zusätzlich zum Inhaber auch einzelne Mitarbeiter anstreben – daher heißt es in der obigen These: Die Werte einer Organisation sind Werte *eines Teils der Mitglieder*. Wer welche seiner Werte in eine Organisation einbringt, hängt von den Strukturen und den Persönlichkeiten der Mitglieder ab und ist von Fall zu Fall verschieden. Extremfälle sind beispielsweise politische Parteien, deren Werte idealerweise Werte aller Mitglieder sind, oder Diktaturen, in denen einzig und allein die Werte einer Person die Organisation bestimmen.

Oft sind Organisationen sehr konzentriert in ihren Werten, streben mehr oder weniger nur nach einem Ziel, zum Beispiel nach wirtschaftlichem Erfolg oder nach internationalem Ruhm. Häufig teilt dann ein

Großteil der Mitarbeiter der Organisation diesen Wert nicht, sondern strebt nur danach, den Lebensunterhalt zu verdienen, um die eigenen Werte im Privatleben verfolgen zu können. Auf den ersten Blick spricht nichts dagegen; eine Organisation muss schließlich nicht zur Selbstverwirklichung aller ihrer Mitglieder beitragen. Vor dem Hintergrund der im ersten Teil dieses Textes diskutierten ständig neuen Veränderungsprozesse werden aber Probleme sichtbar. Denn wenn die Werte einer Organisation nur durch einen kleinen Kreis von Personen getragen werden, dann führt jede personelle oder persönliche Änderung in diesem Kreis zu einer Änderung der Werte der ganzen Organisation und damit zur oben erwähnten Identitätskrise.

Organisationen, die im kulturellen oder kreativen Bereich tätig sind, verfügen oft über Mitarbeiter, die in einem hohen Grad mit ihrer Aufgabe identifiziert sind: Musiker in einem Profiorchester, die anspruchsvoll Musik machen wollen. Oder Kuratoren in einem Museum, die ihre wissenschaftliche Arbeit bestmöglich in Ausstellungen wiederfinden möchten. Das Problem: Sie dominieren gelegentlich die Werte der Organisation. Die Gefahr: Jede Änderung – ein neuer Dirigent mit anderen künstlerischen Idealen, der neue Museumsdirektor mit einer anderen Ausstellungspolitik – greift substantiell in das Werteverständnis von Mitarbeitern ein und sorgt unter Umständen für eine gewaltige Identitätskrise. Umso wichtiger ist es, Maßnahmen zu ergreifen, die das Selbstverständnis der gesamten Organisation entwickeln und die das Ganze über die Interessen Einzelner stellen. Die Kunst der Führung, um in dem Bereich des oben genannten Beispiels zu bleiben, besteht darin, vor dem Hintergrund der Veränderung die Identifikation und Motivation aller Mitarbeiter zu erhalten.

Die Werte von METRUM

Und METRUM? Welche Werte definiert METRUM inmitten der Veränderungsprozesse, in denen wir uns befinden? Und wie gehen diese Werte aus den persönlichen Werten unserer Mitglieder hervor?

An erster Stelle steht für METRUM das Streben nach „mehr Kultur“: Es ist für unser Handeln leitend, dass wir in unseren Beratungsprojekten einen Beitrag dazu leisten, Kunst und Kultur in allen Bereichen zu ermöglichen und die Teilhabe daran möglichst vielen Menschen zu ermöglichen. Würden wir uns von diesem Wert verabschieden, wären wir nicht mehr METRUM. Wir schaffen keine künstlerischen Inhalte, sondern nutzen unsere Erfahrung mit dem Umgang von Veränderungen dazu, die Strukturen und Handlungsfelder von Kulturbetrieben so zu optimieren, dass das kulturelle Angebot optimiert, seine Qualität und Vielfalt gesteigert und die Teilhabe daran verbessert wird. „Mehr Kultur“ ist in den Werten aller unserer Kollegen vorhanden: Jeder Einzelne will in einer Welt leben, in der Theater, Musik, Film und bildende Kunst ständig präsent sind und zu Auseinandersetzung anregen. Weil wir daran glauben, dass Kunst und Kultur als Zweck an sich dem menschlichen Leben Sinn geben können.

Als zweiter Wert gilt METRUM das moralische Handeln. Als Unternehmen handeln wir so, wie es das Gewissen eines jeden Mitarbeiters gebietet. Dies schließt auch durchgängige Ehrlichkeit und Transparenz mit ein – untereinander und gegenüber unseren Kunden, denen wir die Wahrheit sagen, auch wenn sie auf den ersten Blick unbequem erscheint.

Der dritte Wert unseres Unternehmens ist das wirtschaftliche Handeln: Gegenüber unseren Mandanten wollen wir sehr gute Beratungs- und Umsetzungsleistungen für ein angemessenes Honorar erbringen. Und unsere Mitarbeiter für ihren hohen Einsatz und ihre sehr gute Leistung angemessen vergüten. Der Wille, wirtschaftlich sinnvoll zu arbeiten, basiert also ganz natürlich auf dem Wunsch nach finanzieller Eigenständigkeit aller Mitarbeiter.

Veränderungen begleiten unsere Arbeit und finden auch bei uns statt: Die Zusammensetzung der Partner wird sich ändern, neue Themen werden uns beschäftigen und die Herausforderungen bei unseren Kunden werden nicht geringer werden. Die Gelassenheit und Ruhe wird sich so schnell nicht einstellen, aber unsere Identität als unabhängiges, kritisches und kreatives Beratungsteam wird stabil bleiben. Das versprechen wir.

Benjamin Andrae	Juniorpartner und Berater
Meike Schlicht	Juniorpartnerin und Beraterin
Maximilian Merkle	Juniorpartner und Berater
Peter Gartiser	Partner und Geschäftsführer