

HR vor der Zeitenwende

Unternehmen befinden sich derzeit in einem tiefgreifenden Wandel. Erfahrene Change Manager können Orientierung geben und substanzielle Trends von Hypes unterscheiden. Wir haben mit acht Experten über Agilität, Ambidextrie und Aufbruchsstimmung diskutiert.

VON DAVID SCHAHINIAN

► Freunde von Daily Soaps wissen: „Es wird viel passieren.“ Wer hier einschaltet, kann ein Lied von guten Zeiten, schlechten Zeiten singen. Zeichnet sich diese Form der Unterhaltung eher durch romantischen Herzschmerz und mitunter wenig realistische Handlungsstränge aus, stehen nahezu alle Unternehmen vor ganz handfesten Herausforderungen. Welche Antworten sie auf aktuelle Entwicklungen wie die Digitalisierung finden, wird künftig über Wohl und Wehe entscheiden.

In solchen Zeiten tut Orientierung not. Die acht Change Manager am Round Table der Personalwirtschaft hatten zwar keine Glaskugel dabei. Aus der täglichen Zusammenarbeit mit ihren Kunden wissen sie den Markt im Allgemeinen und den Beitrag von HR im Speziellen aber besser einzuschätzen als viele andere. Dass die Digitalisierung ein Haupttreiber für Change-Projekte ist, daran zumindest besteht doch kein Zweifel. Oder?

Digitalisierung als Treiber?

„Die Frage für die Unternehmen ist eher, wie sie sich zukunftsfähig machen können“, sagt Claudia Schmidt, Geschäftsführerin von Mutaree. Das habe in Teilen mit Digitalisierung zu tun, aber nicht nur. „Es ist für sie eine Herausforderung, mit dem Spagat umzugehen, Innovationen zu entwickeln und gleichzeitig das Tagesgeschäft nicht zu vernachlässigen.“ Letztlich müssten dafür auch Ressourcen umverteilt werden, was zu zusätzlicher Verunsicherung führen könne.

Stephan Penning sieht das ähnlich. Das dominierende Thema für Unternehmen sei, Veränderungsgeschwindigkeit und Schnelligkeit zu erreichen, und das mit den Strukturen der Gegenwart und teilweise sogar der Vergangenheit, sagt der Gründer und Inhaber von Penning Consulting: „Da ist die Digitalisierung nur einer der Trigger. Es geht darum, einen Dreiklang aus Menschenqualität, Organisationsqualität und Kulturqualität zu gestalten.“

Info zum Round Table

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR als Kunde zu diskutieren. Die Erkenntnisse dieser Expertenrunde lesen Sie hier.

Den Round Table moderierten Cliff Lehnen, Chefredakteur, und Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft.

Diese Entwicklung mit der Change-Methodik zu organisieren, sei eine spannende Aufgabe – zumal die Kunden auf diesem Weg unterschiedlich weit fortgeschritten sind.

Fokussiert man sich für einen Moment auf den Aspekt der Digitalisierung, ist auch hier eine wachsende Komplexität zu konstatieren. „Die Unternehmen sind mit verschiedenen Problemstellungen konfrontiert“, hat Frank Wippermann, Geschäftsführer von Flow Consulting, beobachtet: Es stellten sich Fragen nach der Digitalisierung der Produkte selbst, der digitalisierten Herstellungsweise oder der digitalisierten Kommunikation – oft genug auch mehrere davon gleichzeitig. „Über alle Branchen hinweg, in denen wir tätig sind, erleben wir dabei eine immer stärkere Spreizung innerhalb der Belegschaft, unabhängig von Hierarchieebenen und vom Alter.“ Während die einen sich auf Digitalisierung freuten, überwiege bei anderen die Abwehrreaktion. „Vor einem solchem Hintergrund Veränderungen herbeizuführen und die Bereitschaft dafür zu erhöhen, ist eine vielfältigere Aufgabe, als sie es noch vor zehn Jahren war.“

Hinzu kommt, dass den Deutschen nicht selten vorgeworfen wird, in diesen Dingen phlegmatischer zu sein als andere Nationen. Ein Vorwurf, den Christin Käßler, Head of Agile Organization bei Capgemini Invent, so nicht stehen lassen will: „Ich würde es nicht geografisch beurteilen, sondern eher der Unternehmenskultur zuschreiben. In Dax-Konzernen gibt es beispielsweise das komplette Spektrum von aufgeschlossenen bis nicht aufgeschlossenen Mitarbeitern.“ Aber die Konsequenz, mit dieser Vielfalt umzugehen und die damit einhergehenden organisatorischen Herausforderungen zu meistern – da gebe es etwa im asiatischen Raum schon eine sehr viel größere Offenheit. Grundsätzlich gelte:



„Technologie und Mensch, das muss zusammenpassen. Das eine funktioniert nicht ohne das andere.“

Christin Käßler,
Head of Agile Organization DACH,
Capgemini Invent

„Das Agile Manifest wird häufig überinterpretiert und verwendet, um sich gänzlich von einengenden Regeln zu befreien. Das führt zu emotionalen Diskussionen.“

Lorenz S. Forchhammer,
Senior Partner, ComTeam AG



„Manchmal ist Agilität ein kleiner, manchmal ein großer Teil der Lösung. Marktdruck erhöht die Bereitschaft zum Experimentieren, auch bei den Nicht-Mutigen.“

Dr. Eike Wagner, Change Strategist,
emergize GmbH & Co. KG



„Technologie und Mensch, das muss zusammenpassen. Das eine funktioniert nicht ohne das andere.“ Die Digitalisierung eröffnet neue Kanäle der Interaktion und der Kommunikation in der Gestaltung von Change-Prozessen, sagt Dr. Daniel Tasch, Vorstand von Promerit: „So lassen sich beispielsweise mit dem Einsatz von Echtzeitfeedback Dialogformate noch attraktiver gestalten.“ Sie sei nicht nur ein Treiber, um Change-Prozesse im Unternehmen anzustoßen, sondern auch Katalysator und Verstärker von Ursachen und Resultaten.

Damit die Technologie aber ihre Wirkung überhaupt entfalten kann, müssen in den Organisationen die richtigen Rahmenbedingungen herrschen, findet André Häusling, Gründer und Geschäftsführer von HR Pioneers. „Außerdem kommt es stark darauf an, wer die Tools wie anwendet. Mit der bisherigen Denk-

haltung werden auch mit ihnen die gleichen Ergebnisse herauskommen wie zuvor – egal, ob das Adjektiv ‚digital‘ oder ‚agil‘ davorsteht.“ Zumindest gebe es bereits Werkzeuge, die dabei helfen, andere Denkweisen zu fördern und Erfahrungsräume zu schaffen.

Agilität ist kein Allheilmittel

Apropos Agilität: Während der Begriff in aller Munde ist, halten ihn andere schon für verbrannt, wieder andere für inhaltsleer. „Dass Partizipation bei Veränderungsprozessen sinnvollerweise eine Rolle spielt, ist mittlerweile allgemein anerkannt“, sagt Lorenz S. Forchhammer, Senior Partner bei Comteam. „Das Radikale an dem Konzept ist aber, dass es jetzt auch an die Schaffung partizipativer Strukturen geht.“ Viele, die den Begriff nutzen, hätten jedoch nie das grundlegende Werk dazu gelesen: das Agile Manifest. Darin gehe es um das Ausbalancieren von Methoden. „Es wird aber häufig überinterpretiert und verwendet, um sich gänzlich von einengenden Regeln zu befreien. Das macht die Emotionalität dieser Diskussion aus.“ Es sei, seriös betrachtet, manchmal wirtschaftlich schlichtweg effektiver, Dinge neu zu organisieren. Mit dem Agilen Manifest gebe es erstmals einen strukturell-systematischen Zugang, um althergebrachte Prozesse wirklich zu öffnen.

Dr. Eike Wagner, Change Strategist bei Emergize, steht dem Begriff ambivalent gegenüber. Einerseits sei der Ansatz oftmals viel zu limitierend für das, was es braucht, um Unternehmen wirklich zu transformieren. „Andererseits ist agiles Arbeiten in einem gut aufgesetzten Team für viele erstrebenswert: Man hat Autonomie für einen definierten Umfang. Und man hat die Chance, sich in Themen weiter zu verbessern, in denen man sich aufgrund seiner Erfahrungen schon gut auskennt.“ Darüber hinaus fühle man sich einer Gruppe zugehörig und sehe den Sinn seines Tuns. Umso wichtiger sei es, vorneweg genau zu klären, ob die Beteiligten alle das Gleiche unter dem Begriff Agilität verstehen.

„Was ich bei dem Agilen Manifest und den agilen Prinzipien für einen wirklich radikalen Unterschied zu früheren Vorgehensweisen halte, ist, dass nun die Frage gestellt wird: Wie



müssen wir Zusammenarbeit organisieren, um wirtschaftlich produktiv zu sein?“, hebt Stephan Penning hervor. Das sei eine völlig neue Qualität – auch in der Bereitschaft vom Top-Stakeholder bis zu den Mitarbeitern, darüber neu und vor allem auch experimentell nachzudenken. Dabei würden auch alte Feindbilder, die Trennung von „Wir“ und „Die“, aufweichen. „Teilweise sind dabei auch Ambiguitäten auszuhalten: Es gibt keine fertigen Antworten, völlig neue Geschäftsmodelle können entstehen. Und keiner weiß am Anfang, wie man es macht. Diese Radikalität in der Bereitschaft, Themen anzugehen, finde ich beeindruckend.“

Agilität werde allerdings häufig mit Geschwindigkeit gleichgesetzt, und das sei zu kurz gegriffen, findet André Häusling. Sie sei vielmehr die Antwort auf Anpassungsfähigkeit. Dafür brauche es zwar ein gewisses Tempo, aber noch viel mehr. „Viele Unternehmen steigen über die Prozesse und Methoden ins Thema ein, kriegen ein wenig bewegt und merken dann, dass sie nicht mehr weiterkommen, weil andere Dimensionen wie Struktur, Führung und Kultur fehlen.“ Der größte Hemmschuh an diesem Punkt seien die Organisations- und Führungsstrukturen mitsamt ihren Fragen zu Status und Hierarchien. „Die Unternehmen schrecken jedoch davor zurück, an dieser Stelle anzusetzen. Sie müssen es meiner Meinung nach jedoch spätestens, wenn der wirtschaftliche Druck größer wird.“

„Manchmal ist Agilität ein kleinerer und manchmal ein größerer Teil der Lösung“, ist Eike Wagner überzeugt. Dieser Differenzierung seien sich aber viele Unternehmen nicht bewusst. Stattdessen werde das Thema entweder gehypt oder nicht gründlich angegangen. Insbesondere größeren Konzernen fehle mitunter der Mut, das Konzept im Kernbusiness anzuwenden. Seine Beobachtung: „Marktdruck erhöht die Dringlichkeit und dadurch die Bereitschaft zum Experimentieren, auch bei den Nicht-Mutigen.“ Allerdings werde dadurch wertvolle Zeit verschenkt.



„Das Vorantreiben neuer Rollen für Führungskräfte und Mitarbeiter ist ein immer dringender werdendes Thema. Dafür braucht es HR mehr als je zuvor.“

Frank Wippermann, Geschäftsführer,
flow consulting GmbH

Brücken bauen mit Ambidextrie

Vielleicht kann Ambidextrie helfen? Sie wird von den Wissenschaftlern Charles A. O'Reilly III und Michael L. Tushman als die Fähigkeit eines Unternehmens bezeichnet, das bestehende Geschäftsfeld zu optimieren und gleichzeitig neue Geschäftsfelder zu erkunden. Und gilt darüber hinaus manchen Unternehmenslenkern als neuer Stern am Buzzword-Himmel. „Es geht dabei nicht darum, dass Altes schlecht und Neues gut ist“, beugt Christin Käßler möglichen Missverständnissen vor. In jedem Change-Prozess müsse wohlüberlegt sein, was man vom Bestehenden mit in den Rucksack auf der Straße Richtung Zukunft packt. „Es gehört zu unseren Aufgaben als Berater, das herauszufinden oder anzupassen – in einem co-kreativen Beratungsprozess. Das erwarten die Kunden von uns, und das erwarten wir auch von den Kunden.“ Ein erfolgreicher Ansatz könne nur gemeinsam erarbeitet werden.

Es gebe eine große Sehnsucht in den Unternehmen, die Zukunftsorientierung versöhnlicher anzupacken, und da sei Ambidextrie eine gute Lösung, glaubt Lorenz S. Forchhammer: „Sie ist eine

„Der Impact der Veränderungen wird viel größer sein als wir derzeit annehmen. Nicht nur die Unternehmen transformieren sich – sondern die gesamte Gesellschaft.“

André Häusling, Gründer und Geschäftsführer, HR Pioneers GmbH



„Es ist für Unternehmen eine Herausforderung, Innovationen zu entwickeln und gleichzeitig das Tagesgeschäft nicht zu vernachlässigen.“

Claudia Schmidt, Geschäftsführerin, Mutaree GmbH



Entspannungsmassage für den gestressten Geist von Führungskräften.“ Schließlich beeinflusse es auch den Selbstwert der Beschäftigten, plötzlich vieles oder gar alles anders machen zu müssen als früher. Der Begriff beziehe das Alte mit ein, ohne es gering zu schätzen.

Ambidextrie sei ein Haltungsthema und keine konkrete Methodik, ergänzt Stephan Penning. Es löse Projektionen aus und schaffe eine Metapher für das momentane Übergangsstadium, in dem es keine finale Ausdeutung gibt, was funktioniert und was nicht funktioniert. „In der Handlungsanweisung ist es natürlich schwach, weil es den Führungskräften wenig konkrete Orientierungspunkte gibt für das, was sie leisten müssen.“ Ein großer Vorteil des ambidextren Ansatzes sei aber, dass er auch eine Kompetenzzuschrei-

bung für die Mitarbeiter beinhalte, die Schwierigkeiten mit einem agilen Zielbild haben.

„Aber wie kann man die Brücke zwischen Altem und Neuem bauen?“, wirft Claudia Schmidt ein. Eine Antwort darauf ist nicht leicht zu finden, denn es seien oftmals die alten Geschäftsmodelle, mit denen die Unternehmen ihr Geld verdienen und die die Zukunft finanzieren müssen. „Im Idealfall hat jeder Mitarbeiter seine Wertigkeit und bekommt auch ein Stück weit das Gefühl vermittelt, dass er in diese Zukunft mitgeht. Selbst wenn er heute noch dafür verantwortlich ist, das Geld für morgen erst noch zu verdienen.“

„Für mich heißt Ambidextrie, dass eine Person oder eine Gruppe gleichzeitig öffnend und schließend wirkt, nach vorne treibend und bewahrend“, führt Frank Wippermann den Gedanken fort. Tabula rasa zu machen und von heute auf morgen alles neu zu erfinden, sei kontraproduktiv, weil man damit die Kultur, das Gedächtnis und die Erfahrung eines Unternehmens frontal angeht. „Das Schlechte an dem Begriff Ambidextrie ist, dass er wenig konkrete Ansätze bietet. Das Gute ist, dass er für ein Mindset sensibilisiert, auch das Alte wertzuschätzen, wenn man etwas Neues macht. Das ist wichtig, sonst werden die Fronten in den Unternehmen größer.“

„Die professionelle Kunst des wirksamen Change Managements besteht in der passenden Verknüpfung unterschiedlicher Ansätze, Methoden, Modelle und Haltungen“, ist Daniel Tasch überzeugt. In der Entscheider-Ebene habe er diesbezüglich in den letzten Jahren eine Evolution beobachtet: „Change Management hat sich vom ungeliebten Anhängsel zum anerkannten Erfolgsfaktor in unternehmerischen Transformationsprozessen entwickelt.“ Dieser Akzeptanz folgten nun auch die Budgets in den Projekten.

Die Führungskraft muss Segel setzen

It's a people business, daran hat sich also nach wie vor nichts geändert. Trotz Agilität, Ambidextrie und Aufbruchstimmung kommt es in erster Linie darauf an, wie Führungskräfte und Mitarbeiter den Wandel gestalten. „Führungskräfte sollten



„Für Unternehmen geht es im Change darum, einen Dreiklang aus Menschenqualität, Organisationsqualität und Kulturqualität zu gestalten.“

Stephan Penning, Inhaber, Penning Consulting GmbH



„Die professionelle Kunst des wirksamen Change Managements besteht in der passenden Verknüpfung unterschiedlicher Methoden, Modelle und Haltungen.“

Dr. Daniel Tasch, Vorstand, Promerit AG



früher anfangen, ihren Auftrag zu klären“, nennt Claudia Schmidt von Mutaree eine Aufgabe. Ihrer Erfahrung nach starteten viele Organisationen mit Veränderungsprozessen, ohne sich darüber im Klaren zu sein, worin das Ziel liegt. Mehr noch: ob es leistbar ist, und wenn ja, wie. „Manche Führungskraft sieht sich dann gezwungen, Projekte durchzuzupacken – und am Ende ist doch wieder nur wichtig, dass das Tagesgeschäft läuft. Wenn die Veränderung dann auch noch funktioniert, ist es schön, aber wenn nicht, hat es eben keine wirklich negativen Konsequenzen. Anders als umgekehrt.“ Bedenke man zusätzlich, dass sie mit solchen Projekten oftmals einen Teil ihrer Rolle oder ihren Status aufgibt, ist leicht verständlich, wenn sie nicht voll und ganz hinter den Veränderungsprozessen steht. „Mit diesen Fragen müssen sich Füh-

rungskräfte sehr viel intensiver als in der Vergangenheit auseinandersetzen.“

Die vielleicht schwierigste Herausforderung für Führungskräfte in Veränderungsprozessen ergibt sich aus der Erkenntnis zweier Konstanten, sagt Daniel Tasch, Vorstand von Promerit: „Der Change hört nie mehr auf. Und wenn ich als Führungskraft langfristig erfolgreich sein will, muss ich entsprechend meiner Beispiel- und Vorbildrolle agieren.“ Sonst scheitere die Akzeptanz der Veränderung an der Akzeptanz der Führungskräfte. Führung sei automatisch konnotiert mit der Projektion, dass sie den Mitarbeitern Sicherheit gibt, wirft Lorenz S. Forchhammer von ComTeam ein. „Aber gerade die muss im Change verweigert werden. Eine Führungskraft ist wie ein Skipper: Sie weiß, wie man Segel setzt und wie man Ruder bedient, aber die Strömungen und den Wind kann sie nicht beeinflussen.“ Natürlich benötige jeder Wandel in Organisationen, in Teams und vielleicht auch auf der Führungsebene eine Konfliktlösungskompetenz. „Diese Konflikte nicht nur auszuhalten, sondern sie so zu thematisieren, dass man sie in einem Dialog weiterentwickeln kann: Das ist die Hauptaufgabe von Führungskräften.“ Diese Fähigkeit müssten sie aber in der Regel erst einmal lernen. Ein Fall für die Führungskräfteentwicklung. Sie war zumindest früher Königsdisziplin von Personalern, wie Moderator Erwin Stickling anmerkt.

HR als Change Manager?

Der Wandel geht aber auch an ihnen nicht spurlos vorbei, im Gegenteil. Die Meinungen darüber, ob und welche Rolle HR künftig spielt, gingen bei den Change Managern auseinander. Dass sich HR verändern muss, bestand jedoch kaum ein Zweifel. Es braucht entsprechende Kompetenzen, um Organisationen und Menschen weiterzuentwickeln, sagt Eike Wagner von Emergize. „Leider ist HR für die Begleitung von Transformationen nicht besser aufgestellt als viele andere Unternehmensbereiche. Der administrative Anteil ist zudem hoch. Das wirkt sich auch auf die Kultur aus und macht Personaler nicht unbedingt zu Vorreitern, wenn es um Digitales, Agiles oder neue Formen der Unternehmensorganisation geht.“ Die Verantwortung dafür, neue Führungsfertigkeiten zu vermitteln

Change kompakt: Die vier wichtigsten Erkenntnisse des Round Tables

- ① **Es ist nicht die Digitalisierung allein, die die Unternehmen herausfordert.** Veränderungsfähigkeit, Schnelligkeit, Zukunftsfähigkeit: Um auch künftig im Wettbewerb bestehen zu können, sind viele Qualitäten gefragt. Die Digitalisierung treibt diese Entwicklung an und ist gleichermaßen Teil der Lösung. Aber eben nur ein Teil.
- ② **Agilität bedeutet nicht, alles Alte über Bord zu werfen.** Schneller werden, sich von Fesseln befreien – wer will das nicht? Als Ansatz, Arbeitsformen neu zu überdenken und Prozesse anders zu gestalten, ist sie aller Ehren wert. In den Unternehmen scheitert sie aber noch häufig an althergebrachten Strukturen und dem Umstand, dass agile Arbeitsformen nur halbherzig eingeführt werden. Als Lektüre wird das „Agile Manifest“ (agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html) empfohlen.
- ③ **Ambidextrie sollte als Überbau dienen, nicht als Spaltpilz.** Sich von Grund auf neu zu erfinden, braucht Zeit. Wer alles Alte mit einem Schlag über Bord wirft, beraubt sich seiner Unternehmenskultur und schürt Ängste und Verunsicherung bei einem Großteil der Belegschaft. Es gilt, Neuem offen gegenüberzustehen und gleichzeitig Bewährtes wertschätzen zu können.
- ④ **Auch die klassische HR-Abteilung braucht Veränderung.** Das muss allerdings keine schlechte Nachricht sein. Weiterbildung, Personal- und Unternehmensentwicklung, Transformationsbegleiter: Die Aufgaben werden eher mehr als weniger – und anspruchsvoller. Die Frage ist, wie sich HR neu aufstellen kann, um diese Aufgaben auch bewältigen zu können.

und auf neue Formen der Kooperation vorzubereiten, sei derzeit noch am besten in einer zentralen Funktion verortet. Das kann, muss aber nicht HR sein. „Sie ist dort eigentlich am besten aufgehoben, doch können das derzeit die wenigsten Personalabteilungen vollumfänglich und flächendeckend leisten.“

Das klingt ein wenig nach Austauschbarkeit, was den Widerspruch von Frank Wippermann provoziert: „Es braucht HR mehr als je zuvor. Das Finden neuer Rollen für Führungskräfte und Mitarbeiter ist ein immer dringender werdendes Thema. Es reicht von formalen Aufgaben wie dem Identifizieren neuer Jobbeschreibungen bis hin zu einer vorausschauenden Personalentwicklung.“ In einem dynamischen Umfeld erledigten sich diese Aufgaben nicht von allein. „Vielmehr braucht es jemanden, der die Thematik nicht nur koordiniert, sondern auch vorwärtstreibt. Und das ist der Job von HR.“

Christin Käßler von Capgemini nennt unter dem Oberbegriff Qualifizierung ein weiteres Kernthema von HR. „Die gemeinsame Studie von Capgemini und LinkedIn ‚The Digital Talent Gap‘ zeigt, dass gerade im digitalen Bereich, aber nicht nur dort, Talente fehlen. Personaler müssen sich solcher Themen wie Upskilling oder Reskilling viel stärker annehmen.“ Sie müssten etwa antizipieren, wie sich beispielsweise die Mitarbeiterschaft künftig verändern wird. Durch Digitalisierung, Automatisierung, KI und ähnliche Entwicklungen würden sich viele Anforderungsprofile komplett wandeln. „Wie vermittele ich diese Fähigkeiten? Wie

binde ich Talente? Und wie entwickle ich sie weiter? Solche Fragen haben viele für sich noch nicht beantwortet.“

Lassen sie sich noch länger Zeit, könnte sich eine Entwicklung verschärfen, die André Häusling von HR Pioniers beobachtet hat: „Transformationsthemen wandern zunehmend in andere Bereiche wie das Business Development ab.“ Das verwundere ihn kaum, weil die Art und Weise, wie HR heutzutage organisiert ist, aus seiner Sicht nicht zukunftsfähig ist: „Wir benötigen eine komplett neue Organisationseinheit, die die Unternehmensentwicklung nach außen und die Personal- und Führungskräfteentwicklung nach innen crossfunktional betrachtet.“ Ein Indikator für den Rückstand der Personalabteilungen ist für ihn die geringe Anzahl an HR-Bereichen, die bereits selbst transformiert sind. Sein Blick geht allerdings noch weiter in die Zukunft: „Der Impact der Veränderungen wird in den nächsten Jahren viel größer sein, als wir derzeit annehmen. Es sind nicht nur die Unternehmen, die sich gerade transformieren – sondern die gesamte Gesellschaft.“

Mancher wird erst mutig, wenn er keinen anderen Ausweg mehr sieht, sagte der US-amerikanische Literaturnobelpreisträger William Faulkner. Das klingt erschreckend alternativlos. Man muss zwar nicht über jedes Stöckchen springen, das einem hingehalten wird. Aber aufhalten lassen sich Megatrends wie die Digitalisierung ebenso wenig wie das immer dynamischer werdende Umfeld, in dem die meisten Unternehmen agieren. Besser ist es also, Unsicherheit auszuhalten und Zukunft zu gestalten. ■