

Unternehmen und Mitarbeiter müssen sich heute kontinuierlich neu erfinden

Von Dr. Hans-Joachim Gergs

In Zeiten der Digitalisierung und wachsender Marktdynamik brauchen Unternehmen die Fähigkeit, sich vorausschauend neu zu erfinden. Das „klassische“ Change Management, bei dem der Wandel erst dann angestoßen wird, wenn das Unternehmen durch äußere Umstände bedroht ist oder sich bereits in der Krise befindet, gerät an seine Grenzen.

Richard Foster von der University of Yale kommt in einer Untersuchung zur Lebensdauer der größten US-Konzerne zu einem markanten Befund: Wurden diese Unternehmen vor 100 Jahren noch im Durchschnitt 67 Jahre alt, sind es heute lediglich 15 Jahre. Etwas langlebiger sind europäische Unternehmen, deren Durchschnittsalter 28 Jahre beträgt – Tendenz sinkend.

Klassisches Change Management stößt an seine Grenzen

Eine der spannendsten und dringendsten Fragen lautet daher: Wie können sich Unternehmen vorausschauend und permanent erneuern und welche Art von Führung und welche Form von Organisation ist dazu notwendig? Diese Fragen standen im Zentrum eines langjährigen Forschungsprojekts mit zehn Unternehmen, die einen tiefgreifenden Wandel ihres Geschäftsmodells vollzogen haben, ohne dass sie sich in einer Krise befanden. Im Zuge des Projekts entstanden Transformations-Prinzipien für Unternehmen, die sich proaktiv und kontinuierlich verändern, um langfristig am Markt erfolgreich zu sein.

„Denken in Kreisen“ – Permanenter Wechsel zwischen Denken und Handeln

Nach dem Motto „Tue etwas, schaue was passiert, ziehe Rückschlüsse daraus, tue etwas Neues“ erlangen Unternehmen schnell Klarheit über die Chancen eines Veränderungsprojekts. Das „Plan – Do – Check – Act“-Prinzip des US-amerikanischen Physikers Shewhart beschreibt einen sich ständig wiederholenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Während in linear-kausalen Modellen des klassischen Change Managements noch strikt zwischen erst Denken (analysieren, entscheiden, planen) und dann Handeln (Pläne umsetzen) getrennt wird, wechseln erneuerungsfähige Organisationen permanent zwischen Denken und Handeln. Sie lernen über kurzzyklische Iterationen von ihren Fehlern ebenso wie von ihren Erfolgen.

Erfolgreiche Unternehmen lieben den Wandel

Damit ist der Wandel für dynamische Unternehmen kein zeitlich begrenzter besonderer Vorgang, sondern fester und alltäglicher Bestandteil ihres Betriebssystems. Sie wissen, dass man keinen Erfolgsvorrat anlegen kann, sondern dass Erfolg permanent neu gewonnen werden will. Führungskräfte und Mitarbeiter solcher Unternehmen akzeptieren Veränderungen nicht nur, sie betrachten sie vielmehr als ganz normale Daueraufgabe. Und genau in diesem ständigen Ringen um Erneuerung liegt die eigentliche Herausforderung für das Management. Erneuerungsfähige Unternehmen „lieben“ den Wandel geradezu, hinterfragen stetig das Bestehende und begeben sich auch ohne Krisendruck auf den Weg ins Unbekannte. Eine wichtige Aufgabe des Managements ist es, diese kreative Spannung im Unternehmen dauerhaft aufrecht zu erhalten und Ideen in erfolgreiche Lösungen zu überführen.

Selbsterneuerung muss von innen kommen

Die zunehmend dynamischen und komplexen Umweltbedingungen stellen ganz neue Herausforderungen an Unternehmen. Sie haben langfristig mehr Erfolg, wenn sie Wandel und Anpassungsfähigkeit in ihrer Unternehmenskultur etablieren. Denn Selbsterneuerung muss aus dem Unternehmen selbst heraus erwachsen.

Dr. Hans-Joachim Gergs arbeitet als Senior Berater für Audi in Ingolstadt. Zudem lehrt er an der TU München und an den Universitäten Heidelberg und Regensburg. Dieser Artikel basiert auf seinem Buch „Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung – Acht Prinzipien für ein neues Change Management“, Beltz Verlag

<http://www.hansjoachim-gergs.de>