

Die Kunst der strategischen Selbsterneuerung

Wie schaffen es Unternehmen sich vorausschauend zu transformieren, bevor sie durch eine Krise zum Wandel gezwungen werden?

Von Dr. Hans-Joachim Gergs

Derzeit wird viel vom disruptiven Wandel gesprochen, also grundlegenden Veränderungsprozessen von Unternehmen. Ist es aber nicht besser, auf eine permanente Transformation zu setzen, also viele kleine Schritte als dauernde Veränderung mit dem Ziel einer kontinuierlichen Selbsterneuerung? Wie dies geht, beschreibt dieser Praxisbeitrag.

In den letzten Jahren haben wir gesehen wie schnell selbst große Unternehmen wie Kodak, Nokia und Black-Berry oder in Deutschland Quelle von Wettbewerbern und Veränderungen in ihren Branchen verdrängt werden können. In all den genannten Unternehmen gab es Möglichkeiten zu handeln, bevor die Krise das Unternehmen erfasst hat. Bei Kodak versuchte z. B. der CEO George Fisher das Unternehmen Ende der 90er Jahre in das digitale Zeitalter zu führen. Ihm gelang es jedoch nicht, den Kurs des Unternehmens nachhaltig zu verändern. Fisher hatte eine Chance; sein Nachfolger hatte eine handfeste Krise, die Kodak nicht überlebte. Richard Foster von der University of Yale kommt in einer aktuellen Untersuchung zur Lebensdauer der größten US-Konzerne zu einem erschreckenden Befund: Diese Unternehmen werden im Durchschnitt nur noch 15 Jahre alt. Etwas langlebiger sind europäische Unternehmen. Das Durchschnittsalter aller börsennotierten Unternehmen in Europa beträgt 28 Jahre – Tendenz sinkend. Angesicht dieser Veränderungen brauchen Unternehmen umso mehr die Fähigkeit, sich kontinuierlich und vorausschauend neu zu erfinden. Das „klassische“ Change Management gerät an seine Grenzen, da seine Grundlogik reaktiv ist. Der Wandel wird erst dann angestoßen, wenn das Unternehmen durch äußere Umstände bedroht ist oder sich bereits in der Krise befindet. Zurück in die Zukunft lautet die bessere Devise: Unternehmen müssen den Wandel bereits in ihren guten Zeiten anstoßen.

Wie kann dieser Prozess der vorausschauenden Erneuerung gelingen? Diese Frage hat mich in einem zwölfjährigen Forschungsprojekt beschäftigt. In dieser Zeit konnte ich zehn Unternehmen aus der IT-Branche intensiv begleiten. Alle diese Firmen durchliefen einen tiefgreifenden Wandel ihres Geschäftsmodells, ohne dass sie in einer Krise waren. Daraus entstanden Transformations-Prinzipien für Unternehmen, um langfristig am Markt erfolgreich zu sein.

Prinzip: Selbstreflexion stärken

John Donahoe, CEO von eBay bis zur Abspaltung von PayPal in 2015, gönnt sich jedes Quartal einen „Denk-Tag“ an dem kein einziger Termin ansteht. Er ist überzeugt, dass er nach diesen Auszeiten wieder klarer sieht und neue Kreativität gewinnt. Zusätzlich pflegt Donahoe jährlich zwei Wochen Internet-Abstinenz. In Zeiten des bedingungslosen „immer weiter“ ist ein solches Innehalten wenig akzeptiert. Es erfordert Mut, durch Auszeiten Distanz zum All-Tag zu gewinnen.

Seien Sie mutig! Selbsterneuerung fängt mit der Fähigkeit zur Selbstreflexion an. Reflexion, lateinisch „reflectio“, heißt zurückbeugen und meint das prüfende Nachdenken, insbesondere über die eigenen Gedanken, Handlungen und Erfahrungen. Erneuerungsfähige Unternehmen

ermöglichen Führungskräften und Mitarbeitern regelmäßig Auszeiten vom Alltagsgeschehen (in Form von Workshops, Coachings, Trainings), um zu reflektieren, wo das Unternehmen steht und was die Zukunft bringt.

Prinzip: Kommunikation und Vernetzung intensivieren

Die Familie der Medici erkannte bereits im 15. Jahrhundert den Wert des Netzwerkes und brachte Menschen aus unterschiedlichsten Bereichen zusammen: Wissenschaftler, Schriftsteller, Philosophen, Architekten und Künstler. Als diese Persönlichkeiten aufeinandertrafen, entwickelten sie neue Ideen, die zusammengenommen die Renaissance begründeten, eine der innovativsten Epochen der Menschheit.

Um diesen „Medici-Effekt“ nutzen zu können, müssen Führungskräfte zu Designern des betrieblichen Kommunikationsraums werden. Das Management sollte unterschiedliches Know-how im Unternehmen immer wieder neu mischen. Zum Beispiel indem es durch Abteilungshospitanzen frische Schnittstellen bildet, bereichsübergreifende Teams aufstellt oder die Beschäftigten in Großgruppenkonferenzen vernetzt. Erfahrungsgemäß fördern interne und externe Kommunikationsplattformen wie etwa Innovations-Jam, Social Community, Barcamp, World-Café, Zukunftswerkstatt den Wissens- und Erfahrungsaustausch. Mit dem Ziel, die Veränderung des Unternehmens mitzugestalten.

Prinzip: Vielfalt pflegen, Dissens zulassen

Jeder Entwicklungsbiologe wird bestätigen, dass ein biologisches System umso stabiler gegenüber Veränderungen seiner Umwelt ist, je mehr Varietät es aufweist. Genetische Vielfalt ist die Versicherung der Natur gegen das Unerwartete. Für erneuerungsfähige Unternehmen ist „Diversity“ deshalb eine Grundhaltung und nicht nur ein politisches Feigenblatt. Die Überzeugung dahinter lautet: Meinungsvielfalt durch Diversität ist eine zentrale Quelle für kontinuierlichen Wandel.

Darüber hinaus herrscht in erneuerungsfähigen Unternehmen ein Klima, das Abweichler ermutigt, ihre Meinung zu äußern. Auch wenn dies im ersten Moment unbequem ist. In einem von mir untersuchten Unternehmen wurde Dissens sogar institutionalisiert. Das „Dissens-Team“ hatte die Aufgabe, das bestehende Geschäftsmodell und die Organisation einmal im Jahr im Sinne eines „Advocatus Diaboli“ in Frage zu stellen.

Prinzip: Bezweifeln und Vergessen

Erfahrung ist wichtig. Sie kann aber zur Bürde werden, wenn sich das Umfeld ändert. Aus Kernkompetenzen können schnell Kompetenzfallen werden. Um dieser Gefahr zu entgehen gründete Willibert Schleuter, damals Leiter der Elektronikentwicklung von Audi, eine Art „Youth Advisory Board“. Dessen Mitglieder rund 20 Jahre jünger waren als das Managementteam. Schleuter gab diesen „jungen Wilden“ die Möglichkeit in regelmäßigen Feedback-Meetings das Managementsystem, die Organisationsstruktur und die Produktstrategie zu hinterfragen. Sein Credo: gerade in Zeiten schnellen Wandels müssen die altgedienten Kompetenzträger von den Jungen lernen. „Reverse Mentoring“ nennt sich dieses Konzept.

Prinzip: Experimentieren und Fehlerkultur etablieren

Die Firma Gore, in aller Welt durch Gore-Tex bekannt, hat die Devise ausgegeben: „Experimente erwünscht“. Jedem Mitarbeiter steht Zeit zum Experimentieren zur Verfügung. Diese Versuchszeit können Mitarbeiter einer Initiative ihrer Wahl widmen. Die meisten bahnbrechenden Produkte entstanden laut Gore in dieser Zeit. Erneuerungsfähige Unternehmen nehmen eine forschende Haltung ein und zeigen Entdeckerqualitäten.

Dieses sogenannte „probing into the future“ hat aber eine Schattenseite. Scheitern ist fester Bestandteil des Experimentierens. Fortschritt ist letztendlich unseren Fehlern und Irrtümern geschuldet. Ein Credo für innovative Unternehmen muss daher sein: Lernen kann man nur durch Versuch und Irrtum, Irrtum, Irrtum. Wichtig dabei ist, dass man nach dem Scheitern immer wieder aufsteht und aus den Fehlern lernt.

Prinzip: Denken in Kreisen

Nach dem Motto „tue etwas, schaue was passiert, ziehe Rückschlüsse daraus, tue etwas Neues“ erlangen Unternehmen schnell Klarheit über die Chancen eines Veränderungsprojekts. Genau hier liegt der Unterschied zum klassischen Change Management. Während im linear-kausalen Modell strikt zwischen erst Denken (analysieren, entscheiden, planen) und dann Handeln (Pläne umsetzen) getrennt wird, wechseln erneuerungsfähige Organisationen permanent zwischen Denken und Handeln. Wie dies heute vom Design Thinking propagiert wird.

Damit ist der Wandel für dynamische Unternehmen kein zeitlich begrenzter Vorgang, sondern fester Bestandteil ihres Betriebssystems. Sie wissen, dass man sich keinen Vorrat an Erfolg anlegen kann, sondern dass Erfolg eine flüchtige Sache ist. Führungskräfte und Mitarbeiter akzeptieren Veränderung nicht nur, sie betrachten Wandel vielmehr als erfüllende 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 ohne Not auf den Weg ins Unbekannte. Sie halten dauerhaft eine kreative Spannung in Ihrem Unternehmen.

Ein gutes Beispiel ist die japanische Sumitomo-Gruppe. Masatomo Sumitomo, der Gründer, eröffnete 1630 ein Geschäft in Kyōto. Heute beschäftigt der diversifizierte Konzern weit über 150.000 Mitarbeiter. Immer noch handelt das Unternehmen nach den Regeln ihres Gründers, die dieser im 17. Jahrhundert aufschrieb. Sein oberster Leitsatz: „Sumitomo soll seine Geschäfte mit Voraussicht und Flexibilität betreiben und die Chancen des kontinuierlichen Wandels effektiv nutzen. Unter keinen Umständen soll aber leichtsinnig gehandelt und kurzfristige Gewinnziele verfolgt werden“.

Fazit

Die dynamischen und komplexen Umweltbedingungen von heute stellen ganz neue Herausforderungen an die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen. Sie haben langfristig mehr

Erfolg, wenn sie die genannten Prinzipien in ihrer Unternehmenskultur etablieren. Denn Selbsterneuerung muss aus dem Unternehmen selbst heraus erwachsen. Sie kann nicht von außen ausgelöst werden - wie gängige Konzepte des Change Managements immer wieder behaupten.

Unser empirisch fundiertes Wissen, wie kontinuierlicher Wandel erfolgreich in Organisationen etabliert werden kann, ist gegenwärtig noch weitgehend auf die IT-, Internet- und Medienbranche ausgerichtet. Es stellt sich die Frage, inwiefern sich diese Erfahrungen auf Großunternehmen der Old-Economy übertragen lassen, diese oftmals zähen Kolosse. Es bleibt also spannend, welche Unternehmen diese Kunst der vorausschauenden Selbsterneuerung in Zukunft beherrschen werden. Lassen wir uns überraschen.

Dr. Hans-Joachim Gergs arbeitet als Senior Berater für Audi in Ingolstadt. Zudem lehrt er an der TU München und an der Universität Heidelberg. Über „Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung“ hat er in diesem Jahr ein Buch veröffentlicht.