

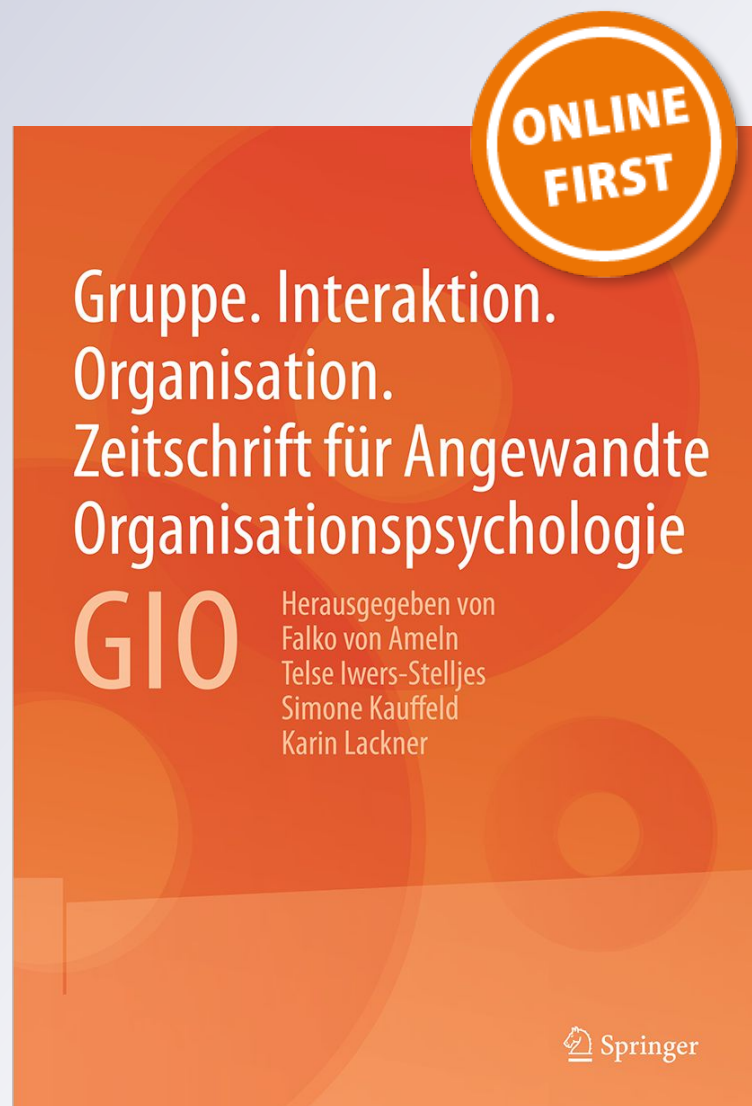
*Change the Change Management!
Die Kunst der kontinuierlichen
Selbsterneuerung von Unternehmen*

Hans-Joachim Gergs

**Gruppe. Interaktion. Organisation.
Zeitschrift für Angewandte
Organisationspsychologie (GIO)**

ISSN 2366-6145

Gr Interakt Org
DOI 10.1007/s11612-017-0388-0



Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".

Change the Change Management! Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung von Unternehmen

Hans-Joachim Gergs¹ 

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Zusammenfassung Angesichts der zunehmenden Dynamik auf den Märkten gilt die Fähigkeit, sich schnell auf die sich ändernden Umweltaforderungen einzustellen als die zentrale Kernkompetenz von Unternehmen. Folgt man neueren Ergebnissen der Strategie- und Organisationsforschung, dann sind diejenigen Unternehmen langfristig erfolgreich, die über die Fähigkeit verfügen, sich kontinuierlich neu zu erfinden. Dieser Typus von Veränderung kann als kontinuierliche Selbsterneuerung bezeichnet werden. Unter kontinuierlicher Selbsterneuerung versteht man einen tiefgreifenden Veränderungsprozess, der vorausschauend erfolgt und nicht durch einen akuten Handlungsdruck oder eine Krise ausgelöst wird. Dies steht im Widerspruch zu den „klassischen“ Konzepten des Change Management, die davon ausgehen, dass tiefgreifende Veränderungsprozesse nur dann erfolgreich sind, wenn ein akuter Handlungsdruck besteht. Ist kontinuierliche Erneuerung damit ein rein theoretischer Typ von Veränderungsprozess? Dieser Frage geht der vorliegende Beitrag nach. Auf der Grundlage einer Fallstudienuntersuchung kann der Autor diesen Typus von Veränderung empirisch nachweisen. Die Forschungsergebnisse zeigen auch, dass kontinuierliche Selbsterneuerung nach völlig anderen Prinzipien funktioniert als bislang bekannte Veränderungsprozesse. Kontinuierlich Selbsterneuerung fordert daher unser etabliertes Denken über organisationalen Wandel in grundlegender Weise heraus, so die zentrale Schlussfolgerung des Autors.

Schlüsselwörter Change Management · Organisationsentwicklung · Digitale Transformation · Disruption

Change the Change Management! The Art of Continuous Self-Renewal of Companies

Abstract Given the increasing dynamics in the markets, the possibility to adapt quickly to the changing environmental requirements is regarded as the key competence of corporations. Following the latest empirical findings of strategic and organizational research, those corporations will be successful in the long run that have the ability to continually reinvent themselves. We call this type of change “continuous self-renewal”. Continuous self-renewal is a profound change that proceeds with foresight and is not triggered by an external acute pressure to act. This approach is opposed to the established concepts of Change Management which state that processes of profound change can only be successful if exactly this pressure to act exists. Hence, the question arises whether “continuous self-renewal” is merely a theoretical concept? Based on a case study, the author comes to the conclusion that “continuous self-renewal” is an empirically verifiable type of change. The research results show furthermore that this type of change operates on completely different principles than previously known processes of change. Continuous self-renewal challenges therefore our established thinking about organizational change in a fundamental way, so the central conclusion of the author.

Keywords Change Management · Organisational Development · Digital Transformation · Disruption

✉ Dr. phil. Hans-Joachim Gergs
gers@t-online.de

¹ Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg,
Haimendorferstr. 32, 90480 Nürnberg, Deutschland

1 Einleitung

Alles Fertige wird angestaunt,
alles Werdende wird unterschätzt
(Friedrich Nietzsche)

In den letzten Jahren haben wir gesehen wie schnell selbst große Unternehmen wie Kodak, Nokia und Black-Berry von Wettbewerbern oder 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 überlebt hat. Insgesamt ist die Lebensdauer von Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten deutlich gesunken. In einer Studie über den Niedergang von Unternehmen kommt Ormerod zu dem Befund, dass in den USA jedes Jahr zehn Prozent aller Unternehmen vom Markt verschwinden (Ormerod 2005, S. 18). Richard Foster (2015) analysierte die im „Standard & Poor's 500“ vertretenen 500 größten US-Konzerne. Im Durchschnitt werden diese Unternehmen im Jahr 2015 nur 15 Jahre alt. Etwas langlebiger sind die Unternehmen in Europa. Nach den Ergebnissen von Stadler und Wältermann (2012, S. 10) beträgt das Durchschnittsalter aller börsennotierten Unternehmen in Europa 28 Jahre; doch auch hier ist die Tendenz sinkend. Aber nicht nur einzelne Unternehmen, sondern ganze Branchen haben in den letzten Jahren den richtigen Zeitpunkt für Veränderung verpasst. Zeitungsverlage, europäische Modehäuser und Versandhändler; sie alle haben große Mühe, ihre veralteten Geschäftsmodelle auf den neuesten Stand zu bringen. Dies alles verdeutlicht: Erfolg war noch nie so unsicher wie heute. Insbesondere die fortschreitende Digitalisierung der Wirtschaft wird in vielen Branchen die Spielregeln des Wettbewerbs noch einmal grundlegend verändern (Boes et al. 2016; Boes und Kämpf 2016).

Angesichts dieser Dynamik gilt heutzutage die Fähigkeit, sich schnell auf veränderte Umwelthanforderungen einzustellen als die zentrale Kernkompetenz von Unternehmen. Hierüber herrscht unter den wichtigsten Vertretern der Managementforschung Einigkeit (Collins 2009; Hamel 2012; u. v. m.). Es geht darum, Schnelligkeit und Innovationskraft nicht nur zu bewahren, sondern systematisch weiterzuentwickeln. Dies hat natürlich auch Auswirkungen auf das Change Management. Ich vertrete in diesem Beitrag die These, dass das „klassische“ Change Management gegenwärtig an seine Grenzen gelangt. Wenn von Change Management in unserem bisherigen Verständnis die Rede ist, ist es meist schon zu spät. Mehr und mehr entsteht die Notwendigkeit, radikale Transformationen zu vermei-

den und Veränderungsprozesse frühzeitig einzuleiten, um in den guten Jahren die vorhandenen Ressourcen zu nutzen und die Unternehmen vorausschauend auf die Zukunft vorzubereiten. Und hierin liegt die große Herausforderung: die meisten Unternehmen wurden nicht für kontinuierliche Erneuerung gebaut. Die von den Pionieren des Managements (Taylor, Sloan, Ford etc.) entwickelten Theorien und Konzepte sind alle auf Stabilisierung, Standardisierung und nicht auf kontinuierliche Selbsterneuerung ausgerichtet. Es ist daher auch nicht erstaunlich, dass die Geschichte der meisten Unternehmen lange Zeiträume aufweist, in denen es nur zu geringfügigen Veränderungen kam, unterbrochen von wenigen Phasen tiefgreifender Veränderungen, die meist durch Krisen ausgelöst wurden. Angesichts der zunehmenden Dynamik in den Unternehmen stellt sich die spannende Frage, wie es gelingen kann, dass sich Unternehmen vorausschauend erneuern, ohne dass sie durch eine Krise zur Veränderung gezwungen werden. Wie muss sich das Change Management selbst wandeln, um diese kontinuierliche Selbsterneuerung von Unternehmen zu unterstützen? Diesen Forschungsfragen geht der vorliegende Beitrag nach.

2 Vom „klassischen“ Change Management zur kontinuierlichen Selbsterneuerung – Begriffsklärung und Stand der Forschung

Um für den weiteren Gang der Argumentation begriffliche Klarheit zu schaffen, möchte ich zuerst den Veränderungstypus der kontinuierlichen Selbsterneuerung definieren, indem ich ihn an Hand einer Vier-Felder-Matrix von drei weiteren Typen des Wandels unterscheide. Bei der Konzeption der Matrix greife ich erstens auf die von Watzlawick et al. (1974) eingeführte Differenzierung von Wandel erster und zweiter Ordnung¹ und zweitens auf die Unterscheidung von episodischem und kontinuierlichem Wandel (Porras und Silvers 1991) zurück². Auf der Grundlage dieser Matrix lassen sich vier Idealtypen von Veränderungsprozessen unterscheiden (vgl. hierzu auch Reith und Wimmer 2013, S. 147 ff und Schumacher 2013) (Abb. 1).

1. Im Veränderungstypus der „Optimierung bisheriger Praxis“ werden die bisherigen Vorgehensweisen, Struk-

¹ Beim Wandel erster Ordnung bleiben die grundsätzlichen Weltansichten, Orientierungen und Normen einer Organisation unangetastet. Wandel zweiter Ordnung bedeutet dagegen eine grundlegende Änderung organisationaler Sinnstrukturen. Es geht dabei nicht um eine Verbesserung des Bestehenden, sondern vielmehr um eine Transformation der Organisation und damit auch deren Identität (siehe hierzu auch Watzlawick et al. 1974, S. 30).

² Episodischer Wandel wird zumeist durch externe Veränderungen ausgelöst. Der Veränderungsprozess ist eine zeitlich begrenzte Unterbrechung eines Gleichgewichtszustandes der Organisation.

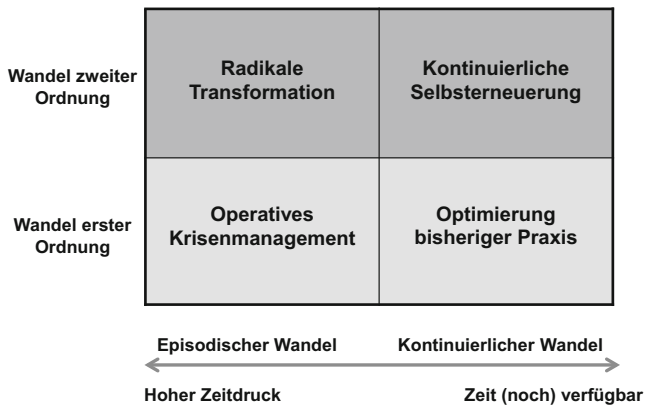


Abb. 1 Die vier Typen der Veränderung

- turen und Strategien nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Die „Not“ zur Veränderung ist in diesem Typus der Veränderung gering. Kaizen, TQM oder Qualitätszirkel sind Beispiele für diesen Veränderungstypus.
- Der Veränderungstypus „Operatives Krisenmanagement“ findet sich immer dann, wenn eine Organisation ein akutes Problem zu lösen hat, das jedoch nicht so tiefgreifend ist, dass dadurch die Identität der Organisation bedroht wird. Es geht darum, schnell wirksame Maßnahmen zu ergreifen. Beispiele sind Kostensenkungsprogramme, Kurzarbeit oder Qualitätsoffensiven.
 - Vom Veränderungstypus „Radikale Transformation“ sprechen wir dann, wenn eine Organisation in eine existenzbedrohende Krise gerät. Dabei kann es sich um Sanierungen und Turnarounds handeln. Oder wenn noch Zeit und Geld vorhanden ist, um Restrukturierungsprojekte. Das Zeitfenster für diese Art der Veränderung ist zumeist sehr eng.
 - Beim Veränderungstypus der „kontinuierliche Selbsterneuerung“ ist, wie beim Typus „Optimierung bisheriger Praxis“, Wandel in die Organisationsprozesse fest integriert. Der Fokus liegt jedoch nicht auf der Optimierung des Bestehenden, sondern auf der kontinuierlichen Erneuerung des Geschäftsmodells bzw. der Identität der Organisation. Es handelt sich um einen Wandel zweiter Ordnung, der jedoch nicht durch eine Krise ausgelöst, sondern von Akteuren im Unternehmen vorausschauend initiiert wird.

Leider gibt es bislang nur wenige empirisch fundierte Studien zum Typus der „kontinuierlichen Selbsterneuerung“³. Pioniere in dieser Diskussion sind Brown und Eisenhardt (1998). Im Rahmen ihrer Untersuchungen von Unternehmen in „High Velocity Environments“ haben sie sich als erste konzeptionell mit kontinuierlicher Erneuerung be-

³ Ein ausführliche Darstellung der vier Veränderungstypen findet sich bei Gergs (2016a, S. 32 ff).

schäftigt. Rindova und Kotha (2001) haben versucht kontinuierliche Erneuerung mit dem Begriff des „Morphing“ zu fassen. In ihrem Aufsatz mit dem Titel „Morphing: The leading Edge of Organizational Change in the 21. Century“ arbeiten sie anhand von Fallbeispielen erste Ansätze zur Umsetzung von Prozessen der kontinuierlichen Selbsterneuerung heraus. Marshak (2004) knüpft an diese Arbeiten an und arbeitet das Konzept des „Morphing“ weiter aus. Schließlich haben Tushman, O’Reilly und Harreld (2013) im Rahmen einer Fallstudie über IBM Prozesse der kontinuierlichen Selbsterneuerung untersucht. Sie beschreiben, wie sich IBM in den letzten beiden Jahrzehnten grundlegend erneuert hat (vgl. auch Binns, Harreld, O’Reilly and Tushman 2014, S. 22). In der deutschsprachigen Diskussion haben Wimmer (2000, 2001) und Schumacher (2013) den Begriff der vorausschauenden Selbsterneuerung eingeführt.

3 Wie sich Unternehmen kontinuierlichen erneuern – Empirische Befunde

Wie wir gesehen haben liegen zum Veränderungstypus der kontinuierlichen Selbsterneuerung bislang nur wenige empirisch fundierte Untersuchungen vor. Nach wie vor ist weitgehend unklar, wie kontinuierliche Selbsterneuerung gelingen kann. Welche Art von Führung und welche Form der Organisation ist hierzu notwendig? Welche Rahmenbedingungen müssen dabei berücksichtigt werden? Ich habe mich mit diesen Fragen im Rahmen eines Forschungsvorhabens beschäftigt, dessen Ergebnisse ich im Folgenden darstellen werde⁴.

3.1 Forschungsdesign und Methode

Das Forschungsdesign des Projektes orientiert sich an den Prinzipien der „Grounded Theory“, wie sie von Glaser und Strauss (1973) formuliert worden sind. Insgesamt wurden im Rahmen des Forschungsvorhabens explorative Fallstudien in 10 Unternehmen durchgeführt. Zentrales Kriterium für die Auswahl der Untersuchungsbetriebe war, dass diese mindestens 30 Jahre erfolgreich am Markt tätig waren⁵ und sich in dieser Zeit grundlegend erneuert haben, d. h. ihr Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio oder das gesamte Geschäftsmodell grundlegend verändert haben. Die ausgewählten Unternehmen durchliefen damit seit ihrer Gründung einen tiefgreifenden Wandel, ohne dass

⁴ Das Forschungsvorhaben wurde durch die *Stiftung Bildung und Beschäftigung* finanziell gefördert. Eine ausführliche Darstellung der Untersuchungsergebnisse findet sich in Gergs (2016b).

⁵ Als Kriterien für unternehmerischen Erfolg wurden die Kennziffern Umsatz- und Gewinnentwicklung, sowie die Beschäftigtenentwicklung herangezogen. Diese objektiven Daten wurden an Hand einer Betriebscheckliste ermittelt.

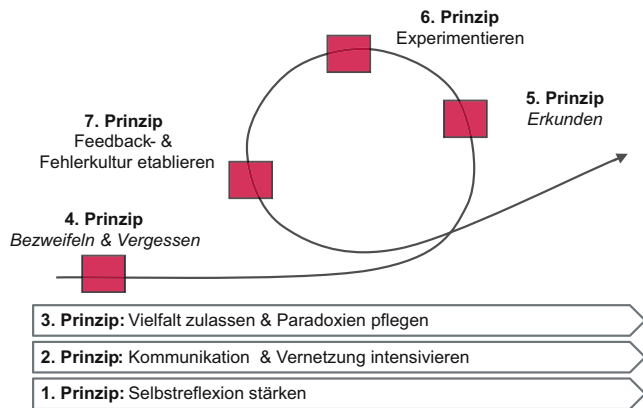


Abb. 2 Die Prinzipien der kontinuierlichen Selbsterneuerung

sie durch eine Krise zur Veränderung gezwungen waren. Das Untersuchungssample setzt sich mit einer Ausnahme – einem Unternehmen aus der Kosmetikindustrie – aus mittelständischen IT- und Medienunternehmen (200-2500 Beschäftigte) zusammen. Die Fokussierung auf die IT- und Medienindustrie habe ich aus dem Grunde gewählt, da sich der empirisch noch immer seltene Veränderungstypus der kontinuierlichen Selbsterneuerung, so die These, am ehesten in diesen sehr dynamischen Branchen findet. Im Rahmen der explorativen Fallstudien wurden je Unternehmen mindestens drei offene, problemzentrierte Interviews (vgl. Witzel 1985) geführt, im Rahmen derer den Befragten möglichst viel Raum für eigene Strukturierungen und Begründungszusammenhänge gelassen wurde. Es wurden Geschäftsführer, Personalverantwortliche und Führungskräfte aus dem mittleren Management befragt. Die Datenauswertung erfolgte in der Analyse- und Darstellungsform der Einzelfallrekonstruktion⁶.

Ich komme auf der Grundlage meiner empirischen Untersuchung zu folgenden zentralen Ergebnissen: Erstens handelt es sich beim Typus der kontinuierlichen Erneuerung nicht um einen rein theoretischen Typus. In meinen Fallstudien konnte ich diesen Typus von Veränderung empirisch nachweisen. Zweitens verdeutlichen die Ergebnisse, dass dieser Typus des Wandels nach völlig anderen Regeln und Grundsätzen funktioniert. Kontinuierliche Erneuerung, so mein bisheriger Forschungsbefund, fordert unser etabliertes Denken über Veränderungsprozesse in grundlegender Weise heraus. Ich habe insgesamt acht Prinzipien identifiziert, nach denen die von mir untersuchten erneuerungsfähigen Unternehmen bewusst oder unbewusst kontinuierliche Veränderungsprozesse gestalten. Diese acht Prinzipien habe ich – gleich einem Idealtypus – zu einem zyklischen Mo-

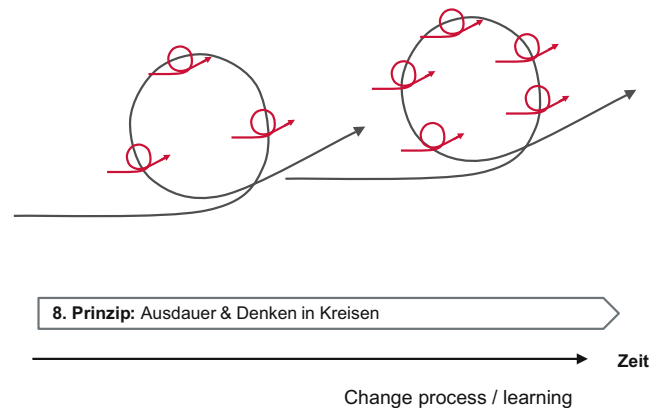


Abb. 3 Der Prozess der kontinuierlichen Selbsterneuerung

dell der Erneuerungsfähigkeit zusammengefasst⁷ (Abb. 2 und 3).

3.2 Prinzip: Selbstreflexion stärken

Erneuerungsfähigkeit fängt mit einer Basisqualifikation an: der Fähigkeit zur Selbstreflexion. Sie ist gewissermaßen ein Meta-Prinzip. Erneuerungsfähige Unternehmen zeichnen sich durch eine erstaunlich stark ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstreflexion aus. Die Bedeutung von Reflexion wurde von nahezu allen befragten Führungskräften explizit in den Interviews thematisiert. Erneuerungsfähige Unternehmen eröffnen Führungskräften wie auch Mitarbeitern institutionalisierte Räume und Formen zur Selbstreflexion. Der Vorstand eines Softwarehauses nimmt sich z. B. jedes Quartal einen „Denk-Tag“. Er sagt, dass er nach diesen „Denk-Tagen“ (genauso wie nach den zwei Wochen Internet-Abstinenz, die er sich jedes Jahr gönnt) die Dinge wieder klarer sieht und neue Kreativität gewinnt. Der Geschäftsführer eines Internetunternehmens berichtet darüber, dass er immer dann eine Wanderung mache, wenn er gedanklich an einem Problem nicht mehr weiterkommt. Er laufe dann so lange in eine Richtung, bis ihm eine interessante Idee zur Lösung des Problems kommt. „*Einige Wanderungen, das kann ich Ihnen offen sagen waren sehr, sehr lang*“. Insgesamt hat die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen diese strategischen Auszeiten fest institutionalisiert, im Rahmen derer sie sich sowohl mit der Optimierung des gegenwärtigen Geschäftes als auch mit Trends und Zukunftsentwicklungen beschäftigen. Zudem bieten die untersuchten Unternehmen ihren Mitarbeitern und Führungskräften ein breites Angebot an Entwicklungsmöglichkeiten der eigenen

⁶ Vgl. zu dieser Vorgehensweise Hildenbrand (1991, S. 57; 2005).

⁷ Was ich im Folgenden darstelle sind keine Erfolgsfaktoren wie man die Erneuerungsfähigkeit von Unternehmen verbessern kann sondern Denkprinzipien, die den Orientierungen der Führungskräfte in den untersuchten Unternehmen zugrunde liegen (vgl. auch Gergs 2016b, S. 14 ff).

Person (Coaching, fachübergreifende Trainings, Persönlichkeitsentwicklung etc.). Erstaunlich war auch, dass sich mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte selbst Coachen lässt.

3.3 Prinzip: Kommunikation und Vernetzung intensivieren

„Richten Sie eine Informationsdemokratie ein!“, empfiehlt der Managementvordenker Gary Hamel von der London Business School. Genau dies tun Unternehmen, die sich kontinuierlich erneuern. Sie weisen, so das Ergebnis der Fallstudien, eine hohe Kommunikationsdichte auf. Das Management dieser Unternehmen schafft systematisch laterale und hierarchieübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten, sei es durch Social Communities oder laterale Netzwerke. Auch Großgruppenformate wie Barcamps, World-Cafés, Zukunftswerkstätten oder Hackathons finden in diesen Unternehmen kontinuierlich statt. Das Management sieht in der Gestaltung des betrieblichen Kommunikationsraums eine seiner vordringlichsten Aufgaben. Ein Abteilungsleiter brachte diese Orientierung wie folgt auf den Punkt: *„Ich bin hier so etwas wie ein Kommunikationsdesigner. Ich sehe meine vordringlichste Aufgabe darin, die Kommunikation in meinem Bereich und bereichsübergreifend zu ermöglichen“*. Dabei geht es dem Management nicht nur um die Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Unternehmens, sondern auch über die Grenzen des Unternehmens hinaus („Open Innovation“ und „Open Organizing“)⁸. In den meisten der untersuchten Unternehmen wurden die Mitarbeiter geradezu angehalten, z. B. durch Vorträge auf Tagungen und den Besuch von Fachkonferenzen, das Netzwerk des Unternehmens weiter auszubauen. Wer Innovationen in das Unternehmen bringen möchte, so das dahinterstehende Credo, muss verstehen, wie man die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und mit dem für das Unternehmen relevanten Umfeld lebendig gestalten kann. Der CEO eines der untersuchten Unternehmen hat dies wie folgt auf den Punkt gebracht: *„Meiner Meinung nach ist es nicht damit getan, dass das Top-Management eine Vision vorgibt, der die Mitarbeiter folgen. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, Change Communities und Change Plattformen zu etablieren, die es den Mitarbeitern ermöglichen, die Veränderung des Unternehmens aktiv mit voranzutreiben“*. Veränderungsprozesse zu initiieren ist dieser Orientierung zur Folge nicht mehr nur Aufgabe der Führung, sondern aller Mitarbeiter im Unter-

nehmen. Diese offene Kommunikationskultur spiegelte sich auch in der Architektur der Bürogebäude wider. Nahezu alle der untersuchten Unternehmen haben offene Bürolandschaften (z. B. mit Innovationsräumen, Homezones, Quiet Zones, Lounge Areas etc.), die eine flexible Form der Zusammenarbeit ermöglichen und bereichsübergreifend Kommunikation fördern.

3.4 Prinzip: Vielfalt zulassen und Paradoxien und pflegen

Jeder Entwicklungsbiologe wird bestätigen, dass ein biologisches System umso unempfindlicher gegenüber Veränderungen in seiner Umwelt ist, je mehr Varietät es aufweist. Genetische Vielfalt ist die Versicherung der Natur gegen das Unerwartete. Diese Idee der hilfreichen Vielfalt findet sich auch in erneuerungsfähigen Unternehmen. Diese achten darauf, eine große Vielfalt an Erfahrungen, Werten und Fähigkeiten unter ihrem Dach zu versammeln, um unkonventionelle Ideen hervorzubringen. Meinungsvielfalt und Diversität sind für sie eine zentrale Quelle für kontinuierliche Veränderung. Dies zeigt sich in einer Personalpolitik, in der Diversity Management bewusst gelebt wird. Die von mir untersuchten Unternehmen achteten gezielt darauf, dass sie Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Qualifikationen, aus unterschiedlichsten Kulturkreisen und mit unterschiedlichen biografischen Hintergründen rekrutierten. In einem der Unternehmen gründete die Geschäftsführerin ein „Diversity Team“, das sich aus Mitarbeitern unterschiedlicher ethnischer, geografischer und sozialer Herkunft zusammensetzte und von dem sie sich regelmäßig beraten lässt. Ein weiteres auffällige Merkmal der Personalpolitik erneuerungsfähiger Unternehmen ist, dass das Management das unterschiedliche Know-how im Unternehmen immer wieder neu zu mischen versucht, zum Beispiel durch Abteilungshospitanzen, die Bildung abteilungsübergreifender Teams oder die Vernetzung im Rahmen von Großgruppenveranstaltungen.

Darüber hinaus herrscht in den erneuerungsfähigen Unternehmen ein Klima das „Abweichler“ ermutigt ihre Meinung zu äußern, auch wenn dies im ersten Moment unangenehm ist. In einem Unternehmen wurde der „Dissens“ sogar institutionalisiert. Dort wurde ein „Dissens-Team“ gegründet, das die Aufgabe hatte, das bestehende Geschäftsmodell kontinuierlich in Frage zu stellen. Die untersuchten Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie bewusst Spannungsfelder durch Widerspruch erzeugen. Der Geschäftsführer eines Internetunternehmens bringt diese Orientierung wie folgt auf den Punkt: *„Je turbulenter die Zeiten werden, desto mehr Widerspruch brauche ich hier im Unternehmen. Es sind meistens die Abweichler und Querköpfe, die die innovativsten Ideen bringen“*.

⁸ Diese Offenheit der untersuchten Unternehmen zeigte sich auch darin, dass die Unternehmen sich sehr schnell dazu bereit erklärt haben, sich an der Untersuchung zu beteiligten. Die meisten Unternehmen baten ferner um eine Rückmeldung der Ergebnisse. Sie betrachteten die Untersuchung als Chance zur Selbstreflexion.

3.5 Prinzip: Vergessen und Bezweifeln

Organisationen neigen dazu, Fähigkeiten zu verbessern, die sie bereits in hohem Maße beherrschen. Erweisen sich diese Kompetenzen zudem noch über lange Zeit als erfolgreich, dann werden sie immer weiter perfektioniert. Das geht solange gut, wie sich das Unternehmen in einem stabilen Umfeld bewegt. Ändern sich die Anforderungen, werden verfestigte Kompetenzen schnell zu Fesseln. Das Unternehmen tappt dann in das, was der Organisationsforscher James March eine „Kompetenzfalle“ nennt, weshalb er rät: „Treat memory as an enemy“ (1971, S. 263). Und genau diese Fähigkeit des Bezweifeln und Vergessens findet sich bei erneuerungsfähigen Unternehmen. Bei allen Befragten handelt es sich um sehr erfolgreiche Führungskräfte. Umso erstaunlicher ist der Umstand, wie stark diese ihre eigenen Erfolgs- und Denkmuster anzweifeln. Ich hatte das in diesem Ausmaß nicht erwartet. *„Das einzige was ich fürchte“*, so der Geschäftsführer eines Softwareunternehmens, *„ist Selbstgenügsamkeit. Aus diesem Grunde hole ich immer wieder Leute von außen ins Unternehmen, die uns aus dem Gleichgewicht bringen und unser Geschäftsmodell anzweifeln“*. Diese Orientierung kommt auch in der Personalpolitik, zum Tragen. Die meisten der untersuchten Unternehmen führen systematische Personalrotation durch. Zwei der befragten Unternehmen verfolgten sogar eine Personalpolitik, der zufolge eine gewisse Fluktuation geradezu erwünscht ist. Ferner nutzt fast die Hälfte der Unternehmen das Konzept des „Reverse Mentoring“, in dem die altgedienten Mitarbeiter von jungen Kollegen neue Technologien und Methoden lernen. In einem Unternehmen gründete der Geschäftsführer ein „Youth Advisory Board“. Dieses Board – bestehend aus sieben jungen engagierten Mitarbeiter – trifft er einmal im Monat zum Frühstück und diskutiert mit diesem die neuen Geschäftsmodelle, aber auch Themen zur Führung und Organisation. Ziel ist es dabei bewusst alte Positionen und bisherige Routinen in Frage zu stellen.

3.6 Das Prinzip: Erkunden

Nach Platon beginnt die Erkenntnis mit dem Staunen, und zwar auch mit dem Staunen über das, was man bereits kennt. Und genau dieses Phänomen des Staunens findet sich in erneuerungsfähigen Unternehmen. Sie arbeiten im Modus des kontinuierlichen Erkundens. Sie beobachten Veränderungen in ihrem Umfeld genau und nehmen eine forschende und neugierige Haltung ein. Die Ergebnisse der Fallstudien erinnern stark an die Befunde, die Karl Weick und Kathleen Sutcliffe in einer Studie bei „High-Reliability-Organisationen“ (z. B. Atomkraftwerke, Flugzeugträger, Feuerwehren) herausgefunden haben. Erneuerungsfähige Unternehmen nehmen ähnlich wie „High-Reliability-Organisationen“, nichts für gewiss und fordern ihre Führungs-

kräfte und Mitarbeiter kontinuierlich dazu heraus, Fragen über die Zukunft zu stellen. Der IT-Chef eines der befragten Unternehmen führte z. B. ein „Ich-weiß-nicht-Tagebuch“ in das er kontinuierlich Fragen notierte die ihn interessierten. Um auf weitere Fragen zu stoßen, führt er mit seinem Team in regelmäßigen Abständen „Question-Storming-Sessions“ durch, im Rahmen derer er interessante Fragen sammelt. Viele der befragten Unternehmen führen regelmäßig „Learning Journeys“ durch, in denen sie gezielt Orte des Wandels aufsuchen, sei es innovative Unternehmen oder die Start-up Szene in Berlin oder Amsterdam. Andere wiederum holten sich, um bewusst über den Tellerrand zu blicken, in regelmäßigen Abständen interessante und zugleich irritierende Vortragende aus der Wissenschaft oder anderen Branchen in das Unternehmen. Insgesamt kann man festhalten, dass die untersuchten Unternehmen die Logik des Erforschens und Erkundens fest in ihrem Betriebssystem integriert haben.

3.7 Prinzip: Experimentieren

Eng mit der Logik des Erkundens verbunden ist die Logik des Experimentierens. Erneuerungsfähige Unternehmen, dies zeigen die Untersuchungsergebnisse sehr deutlich, sind sehr experimentierfreudig. Zwei IT-Beratungsunternehmen hatten dies sogar in ihren Führungsleitsätzen festgeschrieben: „Experimente erwünscht“ heißt es dort explizit. Jedem Mitarbeiter steht in diesen Unternehmen Zeit zur Verfügung, um zu experimentieren. Diese Experimentierzeit können die Mitarbeiter einer Initiative ihrer Wahl widmen. Die befragten Geschäftsführer bestätigten, dass die innovativsten Produkte und Problemlösungen in dieser Experimentierzeit entstanden sind. Interessanterweise gibt es diese Experimentierzeiten auch bei den kleineren Unternehmen des Untersuchungssamples. Dort sind sie jedoch weniger formalisiert als bei den größeren Unternehmen. Bemerkenswert ist ferner, dass sich diese Kultur des Experimentierens nicht nur auf Produkte und Dienstleistungen, sondern auch auf Themen wie Führung und Organisation bezieht. So führte eines der untersuchten Unternehmen regelmäßig Führungsexperimente durch. Im Rahmen eines dieser Führungsexperimente wurde zum Beispiel getestet, wie Abteilungen ohne Führungskraft zurechtkommen. In einem anderen Unternehmen wurden im Rahmen sogenannter „Mitbestimmungslaboratorien“ mit neuen Formen der Kooperation und Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens experimentiert.

3.8 Prinzip: Fehler- und Feedbackkultur

Einer der wenigen Orte dieser Welt, an dem Scheitern erlaubt ist, scheint gegenwärtig das Silicon Valley zu sein. Dort zählt vielmehr, ob man nach einem Fehler wieder

aufgestanden ist. Diese im Silicon Valley vorherrschende Orientierung findet sich auch in den untersuchten erneuerungsfähigen Unternehmen. Das dahinter stehende Credo lautet: Lernen kann man nur durch Versuch und Irrtum. Erneuerungsfähige Unternehmen arbeiten daher nicht mit starren, unbeeinträchtigten Leitlinien und festgezurten Strategien. Ein Geschäftsführer beschreibt diesen Zusammenhang wie folgt: *„Den Kurs halten ist nur dann eine gute Sache, wenn man sicher ist, auf dem richtigen Kurs zu sein. In den äußerst dynamischen Märkten in denen wir tätig sind, müssen wir öfters den Kurs ändern, auch wenn wir nicht genau wissen wohin uns das führt. Das bedeutet auch Fehler zu machen und – noch schlimmer – sie zuzugeben“*. Dieses iterative Vorgehen in kurzen Lernzyklen ist ein zentrales Merkmal erneuerungsfähiger Unternehmen. Methoden wie Design-Thinking und Scrum gehören in fast allen der befragten Unternehmen zum Standardrepertoire. Damit einher geht eine positive Fehler- und Feedbackkultur. Erneuerungsfähige Unternehmen ermutigen ihre Mitarbeiter dazu, regelmäßig Feedbackschleifen in ihren Arbeitsprozess einzuplanen, viel zu kommunizieren und Informationen, insbesondere auch über Fehler und Misserfolge, offen auszutauschen. Reflexionsprozesse in Form sogenannter „After Action Reviews (AAR)“, „Lessons-learned Workshops“ oder auch „Dissens-Dialogen“ sind in diesen Unternehmen fest institutionalisiert. In einem der kleineren Unternehmen wurde sogar ein Preis für den „Kreativsten Fehler des Monats“ vergeben. Ein anderes Unternehmen führte in regelmäßigen Abständen eine „Failure Night“ durch, bei der Mitarbeiter offen über ihre Misserfolge und Fehler berichten. Diese Offenheit erfordert jedoch ein hohes Maß an Vertrauen in die Kollegen und insbesondere in die Führung.

3.9 Prinzip: Ausdauer und Denken in Kreisen

Erneuerungsfähige Unternehmen begeben sich ohne Not auf einen Weg ins Unbekannte. Im Prozess der kontinuierlichen Selbsterneuerung weiß die Organisation anfangs nicht, wie das Ergebnis aussehen wird. Die Besonderheit dieses Wandels liegt gerade in seiner Ergebnisoffenheit. Die von mir untersuchten Unternehmen haben sich dann auch weitgehend von einem linearen Planungsansatz verabschiedet. Es herrscht ein zyklisch-organisches Veränderungsverständnis vor. Die Planung von Veränderungsprozessen hat in diesen Unternehmen einen ganz anderen Stellenwert. Statt umfangreicher (Vorab-)Planungen tasten sich diese Unternehmen durch schnelles Feedback auf Experimente und kleine Veränderungsschritte kontinuierlich voran. Das experimentelle Lernen steht im Mittelpunkt des Veränderungsprozesses: „Tue etwas; schaue was passiert; ziehe Rückschlüsse daraus; tue etwas Neues“. Durch dieses iterative Vorgehen erlangen die Unternehmen schnell Klarheit über die Chancen eines Change Projektes.

Dies hat zur Folge, dass erneuerungsfähige Unternehmen ständig in Bewegung bleiben. Wandel ist für sie kein zeitlich begrenzter Vorgang, sondern fester Bestandteil ihres Betriebssystems. Sie wissen, dass man sich in dem sehr volatilen Umfeld, in dem sie tätig sind, keinen Vorrat an Erfolg anlegen kann, sondern dass Erfolg eine flüchtige Sache ist. Sie erhalten daher eine kreative Spannung in ihrem Inneren aufrecht. Führungskräfte und Mitarbeitende akzeptieren Wandel und Veränderung nicht nur, sie betrachten Wandel vielmehr als Daueraufgabe. Der Geschäftsführer eines IT-Beratungsunternehmens brachte dies wie folgt auf den Punkt: *„Meine Arbeit müssen Sie sich vorstellen wie die Arbeit von Sisyphos. Kaum haben Sie die Felsen den Berg hoch geschoben rollte er wieder runter und Sie fangen wieder neu an ... anstrengend aber interessant“*. Und genau in diesem ständigen Ringen um Erneuerung liegt die eigentliche Herausforderung des Managements. Führungskräfte wie auch Mitarbeiter in erneuerungsfähigen Unternehmen „lieben“ Veränderung geradezu und hinterfragen stetig das Bestehende. Die Aufgabe des Managements ist es, diesen Prozess der kontinuierlichen Selbsterneuerung in Gang zu setzen. Den Stein gewissermaßen ins Rollen zu bringen und dann am Rollen zu halten. Veränderung wird so zu einem Dauerthema, zu einem festen Bestandteil des Alltagsgeschehens. Erstaunlich ist dabei, dass die Mehrzahl der befragten Führungskräfte sich weniger mit der Frage beschäftigt: „Wie schaffe ich Erneuerung?“, sondern viel stärker mit der Frage: „Wie schaffe ich ein Umfeld, in dem sich die Organisation kontinuierlich selbst erneuert?“. Die Führungskräfte sehen sich in der Mehrzahl eher als Organisationsdesigner und Sozialarchitekt für Innovation und Lernen und bauen in ihren Unternehmen eine Infrastruktur der Veränderung auf.

4 Fazit und Ausblick

Die in diesem Beitrag vorgestellte Studie kommt zu dem Ergebnis, dass entgegen der bisherigen Annahmen, tiefgreifende Veränderungsprozesse nicht nur durch Krise und Not (Kanter 1992; Kotter 1996; Christensen und Shu 1999; u. v. m.) ausgelöst werden können, sondern dass sich Unternehmen durchaus kontinuierlich zu erneuern vermögen. Ein solcher Prozess der kontinuierlichen Selbsterneuerung ist jedoch, dies verdeutlichen die Untersuchungsbefunde auch, sehr voraussetzungsreich. Kontinuierliche Selbsterneuerung erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexion und eine ausgeprägte Vertrauenskultur in den Unternehmen. Darüber hinaus folgt ein Prozess der kontinuierlichen Selbsterneuerung einer völlig anderen Steuerungslogik. Er erfordert eine radikale Abkehr von einem linear geplanten, hin zu einem zyklischen Verständnis von Veränderung. Dies geht einher mit einem völlig andersartigen Führungs-

konzept, das man mit dem Schlagworten vom „Top-down“ zum „Activist-out“ Ansatz beschreiben könnte (vgl. hierzu auch Gergs 2016b, S. 46 ff).

Mehr Forschung ist notwendig: Angesichts des Forschungsstandes müssen wir aber vorsichtig mit vorschnellen Antworten zur Zukunft des Change Management sein. Unser empirisch fundiertes Wissen darüber, wie kontinuierlicher Wandel erfolgreich in Organisationen etabliert werden kann ist noch immer gering und zumeist auf die Unternehmen der IT-, Internet- und Medienbranche begrenzt (Brown und Eisenhardt 1998; Rindova und Kotha 2001). Es stellt sich daher die Frage, inwiefern sich die Erkenntnisse aus den zumeist kleineren Unternehmen der „New-Economy“ auf Großunternehmen der „Old-Economy“ übertragen lassen. Wie kontinuierliche Erneuerung in großen Unternehmen etabliert werden kann, darüber können wir gegenwärtig nur spekulieren. Lediglich die Untersuchung von Tushman et al. (2013) über den Veränderungsprozess von IBM deuten darauf hin, dass die hier beschriebenen acht Prinzipien der Selbsterneuerung unabhängig von der Unternehmensgröße gültig zu sein scheinen.

Eine Kontingenztheorie des Change Management ist erforderlich: Die Unterscheidung zwischen großen und kleinen Unternehmen sowie zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen macht darauf aufmerksam, dass wir zukünftig für unterschiedliche Kontextbedingungen unterschiedliche Konzepte des Change Management entwickeln müssen. In Zeiten steigender Komplexität müssen wir uns im Change Management endgültig von der Formel „one size fits all“ verabschieden. Aus diesem Grunde werden die Methoden und Konzepte des „klassischen“ Change Managements für Unternehmen, die in einem relativ stabilen Umfeld agieren, nach wie vor von Bedeutung bleiben. Wir müssen also immer stärker den Kontext von Veränderungen berücksichtigen (vgl. hierzu auch Marshak 2004, S. 15 f). Dies ist kein grundsätzlich neuer Gedanke. So gehören kontext- und situationsbezogene Ansätze der Führung und Organisation heute schon zum Standartrepertoire in der Forschung. Wir brauchen dringend einen solchen kontextbezogenen Ansatz auch für das Change Management.

Konzepte aus anderen Kulturen berücksichtigen: Schließlich darf sich die Forschung zum Change Management nicht nur auf den westlichen Kulturkreis beschränken. Die Untersuchung von Unternehmen insbesondere in östlichen Kulturen, wo die Idee der kontinuierlichen Veränderung viel stärker etabliert ist, könnte ganz neue Einsichten eröffnen. Die Idee des ständigen und zyklischen Wandels ist die zentrale Grundlage der taoistischen und konfuzianischen Philosophie (Marshak 1993; Jullien 2009). Die Untersuchung von Trompenaars und Paud'Homme (2004) geben einen Hinweis darauf, dass Change Management in asiatischen Kulturen einer anderen Logik folgt, als in

westlichen Kulturen und es stellt sich sogleich die Frage, was wir aus diesen Kulturen lernen können.

„Drop your tools or you will die“ so betitelt der Organisationsforscher Karl Weick einmal einen Aufsatz in der Zeitschrift *Administrative Science Quarterly* (1996). In diesem Beitrag stellt er die Frage, welche Werkzeuge und Vorgehensweisen die Managementforschung heute behindern. Und genau diese Frage muss sich, so meine abschließende These, die Profession des Change Managements und der Organisationsentwicklung gegenwärtig stellen. Wo sind unsere heutigen Konzepte, Vorgehensweisen und Tools noch nützlich, und wo behindern sie die weitere Entwicklung der eigenen Profession? Der Titel dieses Beitrags „Change the Change Management!“ ist weniger als Aufruf zur Revolution, sondern eher als ein Aufruf zu einer offenen Diskussion und zur kontinuierlichen Erneuerung des Change Management zu verstehen.

Literatur

- Binns, A., Harrell, J. B., III O'Reilly, C., & Tushman, M. L. (2014). The art of strategic renewal. In *MIT Sloan Management Review* (S. 20–23).
- Boes, A., & Kämpf, T. (2016). Arbeiten im globalen Informationsraum. In *Werkheft 01 „Digitalisierung der Arbeitswelt“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales* (S. 22–28).
- Boes, A., Bultemeier, A., Kämpf, T., & Lühr, T. (2016). Arbeitswelt der Zukunft – zwischen „digitalem Fließband“ und neuer Humanisierung. In L. Schröder & H.-J. Urban (Hrsg.), *Gute Arbeit. Digitale Arbeitswelt – Trends und Anforderungen* (S. 227–240). Frankfurt/M.: Bund-Verlag.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1–34.
- Christensen, C., & Shu, K. (1999). *What is an organization's culture?* Harvard Business School Note 399-104.
- Collins, J. (2009). *How the mighty fall. And why some companies never give*. London: Random House.
- Foster (2015). Creative destruction whips through corporate america. https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/creative-destruction-whips-through-corporate-america_final2015.pdf. Zugegriffen: 10. Aug. 2017.
- Gergs, H.-J. (2016a). Neue Herausforderungen an das Change Management. In O. Geramanis & K. Hermann (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele* (S. 189–205). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gergs, H.-J. (2016b). *Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für eine neues Change Management*. Weinheim: Beltz.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1973). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Hamel, G. (2012). *What matters now. How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hildenbrand, B. (1991). *Alltag als Therapie. Ablöseprozesse Schizophrener in der psychiatrischen Übergangseinrichtung*. Bern/Stuttgart/Toronto: Huber.
- Hildenbrand, B. (2005). *Fallrekonstruktive Familienforschung: Anleitungen für die Praxis*. Opladen: Leske + Budrich.
- Jullien, F. (2009). *Stille Wandlungen*. Berlin: Merve.

- Kanter, R. M. (1992). *Challenge of organizational change*. Boston: Simon & Schuster.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- March, J. G. (1971). *The technology of foolishness* (S. 4–12). Copenhagen: Civiløkonomen.
- Marshak, R. J. (1993). Lewin meets Confucius. A re-view of the OD model of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 29(4), 393–415.
- Marshak, R. J. (2004). Morphing: the leading edge of organizational change in the twenty-first century. *Organization Development Journal*, 22(3), 8–21.
- Omrod, P. (2005). *Why most things fail. Evolution, extinction and economics*. New York: John Wiley.
- Porras, J., & Silvers, R. (1991). Organizational development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42, 51–78.
- v. Reith, F., & Wimmer, R. (2013). Organisationsentwicklung und Change-Management. In R. Wimmer, J. O. Meissner & P. Wolf (Hrsg.), *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Rindova, V., & Kotha, S. (2001). Continuous „Morphing“: competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280.
- Schumacher, Th (2013). Vorausschauende Selbsterneuerung und Führung. In ders (Hrsg.), *Professionalisierung als Passion*. Heidelberg: Carl Auer.
- Stadler, C., & Wältermann, P. (2012). Die Jahrhundert-Champions. Das Geheimnis langfristig erfolgreicher Unternehmen. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 3, 156–160.
- Trompenaars, F., & Paud'Homme, P. (2004). *Managing change across corporate cultures*. Oxford: Capstone Publishing.
- Tushman, M., O'Reilly, C., & Harrell, B. (2013). *Leading strategic renewal: proactive punctuated change through innovation streams and disciplined learning*. (unpublished manuscript)
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1974). *Change. The principles of problem formation and problem resolution*. New York: Norton.
- Weick, K. E. (1996). Drop your tools. An allegory for organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(6), 301–313.
- Wimmer, R. (2000). Wie lernfähig sind Organisationen? Zur Problematik einer vorausschauenden Selbsterneuerung sozialer Systeme. In K. H. Stahl & P. M. Heijl (Hrsg.), *Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften* (S. 265–294). Heidelberg: Car-Auer.
- Wimmer, R. (2001). Vorausschauende Selbsterneuerung – Wie sich Organisationen mit lebensnotwendigen Irritationen versorgen. In H. Hinterhuber & H. Stahl (Hrsg.), *Fallen die Unternehmensgrenzen*. Renningen: expert Verlag.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung in der Psychologie. Grundlagen, Verfahren, Anwendungsfelder*. Weinheim: Juventa.



Dr. phil. Hans-Joachim Gergs arbeitet seit 14 Jahren als interner Berater für Change Management bei einem deutschen Automobilhersteller und ist Dozent der Technischen Universität München und der Universität Heidelberg. Nach seinem Studium (Soziologie, Volkswirtschaftslehre, Psychologie) an den Universitäten Freiburg und Erlangen-Nürnberg war er von 1994 bis 2000 an der Universität Jena am Institut für Arbeits-, Betriebs- und Wirtschaftssoziologie in der Grundlagenforschung tätig. Er war Projektleiter in mehreren internationalen Forschungsprojekten zum Thema Management. Die Schwerpunkte seiner gegenwärtigen Beratungs- und Forschungstätigkeit sind die Zukunft von Change Management, Führung und Organisation und die Digitalisierung der Arbeitswelt.