

Special: Change Management

# „Haben Sie Mut zur Reflexion“

Wie gelingt es Organisationen, Veränderung nicht als Phase oder Projekt zu begreifen, sondern als wünschenswerten, laufenden Prozess? Der Organisationsentwickler Hans-Joachim Gergs hat dazu acht lesenswerte Prinzipien entwickelt. Doch ist er zu optimistisch?

INTERVIEW: CLIFF LEHNEN

► Hans-Joachim Gergs hat ein empfehlenswertes Buch über Change Management geschrieben: Es ist zeitgemäß, weil es Veränderung nicht als Phase begreift, sondern als fortlaufenden Prozess; es ist ermutigend, weil es den Wandel nicht aus der Krise heraus entwickelt, sondern im Streben nach dem Positiven; es ist praxisnah, weil es den Leser mit konkreten Hilfestellungen und Tools versorgt; und es macht Spaß zu lesen, weil es die fachlichen Inhalte mit viel Hintergrund erzählerisch aufleben lässt. Doch das Buch liest sich hier und da wie das Idealbild einer funktionierenden, lernfähigen, sinngeleiteten Organisation. Die Realität sieht oft anders aus.

**Personalwirtschaft: Herr Gergs, Sie analysieren insbesondere die Arbeit mittelständischer Vorreiter aus IT und Medien – ein überdurchschnittlich agiles Sample in sehr dynamischen Marktumfeldern. Ist dieser Ausschnitt mit dem Gros der Wirtschaft vergleichbar?**

**Hans-Joachim Gergs:** Ich finde es wichtig, dass Change-Beratung auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basiert. Aus diesem Grund habe ich in einem fast zwölfjährigen Forschungsprojekt zehn Unternehmen aus der IT- und Medienbranche intensiv untersucht. Alle diese Firmen durchliefen einen tiefgreifenden Wandel ihres Geschäftsmodells, ohne dass sie durch eine Krise dazu gezwungen waren. Das ist der entscheidende Punkt. Auf der Grundlage dieser empirischen Untersuchung konnte ich herausarbeiten, dass kontinuierliche Selbsterneuerung nach völlig anderen Regeln und Grundsätzen funktioniert als das „klassische“ Change Management. Inwieweit das auf andere Branchen und Großunternehmen übertragbar ist, muss weitere Forschung zeigen. Meine These ist aber, dass – bezogen auf Führung, Organisation und Wandel – die IT- und Internet-Unternehmen zur neuen Leitindustrie werden. Entwicklungen, die wir heute dort beobachten, werden andere Branchen zukünftig verstärkt übernehmen. Aber

das ist bislang nur eine These. Auch hier ist weitere Forschung dringend notwendig.

**Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Kontinuierliche Selbsterneuerung ist ein Anspruch, an dem schon die meisten Individuen scheitern. Wie soll dieses hehre Ziel dann ganzen Organisationen gelingen?**

Die psychologische Forschung bestätigt mit der These des „Status quo Bias“, dass wir durch unterschiedlichste Mechanismen versuchen, unsere Welt stabil und konstant zu halten. Die Hirnforschung zeigt aber auch, dass der Mensch ein äußerst anpassungs- und damit veränderungsfähiges Wesen ist. Was für das einzelne Individuum gilt, gilt meiner Ansicht nach auch für Gruppen und Organisationen. Wir Menschen können grundlegenden Wandel sehr gut bewältigen. Meine Forschungsergebnisse zeigen, dass dies nicht nur auf einzelne Menschen, sondern auch auf Organisationen zutrifft. Wichtig dabei ist jedoch: Die von mir untersuchten Unternehmen stellen ihre Gewohnheiten, Routinen und ihre Kompetenzen kontinuierlich auf den Prüfstand und hinterfragen sie radikal.

**Vielleicht ist das der Knackpunkt: Grundlage Ihrer Überlegungen ist, dass sich Organisationen und Führungskräfte Zeit zur Selbstreflexion nehmen, sich ihres Tuns besinnen. Fakt ist aber, dass dies im zunehmenden Tempo des Tagesgeschäfts selten passiert.**

Das ist leider eines der heutigen Kernprobleme. Viele Führungskräfte sind ständig in Bewegung, brechen aber nirgendwohin wirklich auf. In Zeiten des bedingungslosen „immer weiter“ ist ein Innehalten wenig akzeptiert. Ich sage in meinen Beratungen den Führungskräften immer wieder: „Seien Sie mutig! Nehmen Sie sich bewusst Auszeiten!“ Denn Selbsterneuerung fängt mit der Fähigkeit zur Selbstreflexion an. Reflexion, lateinisch „reflectio“, heißt zurückbeugen und meint das prüfende Nachdenken, insbesondere



Hans-Joachim Gergs:  
Die Kunst der kontinuierlichen  
Selbsterneuerung.  
Acht Prinzipien für ein neues  
Change Management,  
Beltz Verlag 2016, 29,95 Euro



Foto: privat

AUTOR:  
Dr. Hans-Joachim Gergs, Dozent am Executive Education Center der TU München und Berater für Veränderungsmanagement bei der Audi AG

über die eigenen Gedanken, Handlungen und Erfahrungen. Die von mir untersuchten erneuerungsfähigen Unternehmen haben diesen Mut und ermöglichen Führungskräften und Mitarbeitern regelmäßige Auszeiten vom Alltagsgeschehen, etwa in Form von Workshops, Coachings und Trainings, die helfen zu reflektieren, wo das Unternehmen steht und was die Zukunft bringen könnte.

**Sie plädieren für Neugier, Improvisation, Experimentierfreude, Agilität – alles super. Oft ist aber doch gerade in den Organisationen mit dem größten Veränderungsbedarf der Blick auf die Chancen verstellt. Funktioniert Ihr Konzept auch, wenn Entmutigung und Depression regieren?**

Als ich mit meinen Forschungen begonnen habe, war ich sehr optimistisch, dass sich Unternehmen vorausschauend erneuern können. Die ersten Untersuchungsergebnisse bestätigten mich in dieser Annahme. Heute bin ich etwas skeptischer. Viele Unternehmen brauchen noch immer eine Krise, um sich grundlegend zu verändern. Meine Forschungsergebnisse zeigen aber, dass es eben auch anders gehen kann. Erneuerungsfähige Unternehmen haben ein ganz anderes Mindset: Sie verändern sich proaktiv und verfügen über ein positives Zukunftsbild, auf das sie zustreben. Für sie ist Veränderung der neue Normalzustand, und sie haben Mechanismen und Prozesse entwickelt, um damit gut umgehen zu können. Doch es gibt kein Patentrezept. Keines der von mir untersuchten Unternehmen hat die von mir aufgezeigten acht Prinzipien der Erneuerung in Reinform verwirklicht. Es hängt ganz stark von der Kultur des Unternehmens, von der Branche und der Größe ab, welche Prinzipien zu Beginn im Fokus stehen und welche folgen.

**Was geben Sie Praktikern mit auf den Weg, die Ihre Empfehlungen in die Tat umsetzen wollen?**

Gehen Sie davon aus, dass Sie im Prozess der Umsetzung der Prinzipien immer auf Grenzen und Widerstände stoßen. Dies war auch in den von mir untersuchten Unternehmen der Fall. Deshalb heißt das achte und letzte im Buch dargelegte Prinzip „Ausdauer und Denken in Kreisen“. Die Entwicklung hin zu einem erneuerungsfähigen Unternehmen ist eine Sisyphos-Arbeit, bei der man immer wieder mit Rückschlägen zu kämpfen hat. Erneuerungsfähigkeit kann nicht durch eine scheinbar einfache Revolution eingeführt werden. Also lassen Sie sich nicht entmutigen und bleiben Sie dran – hier brauchen Sie einen langen Atem und viel Frustrationstoleranz. Aber es lohnt sich. ■

## BUCH-TIPPS

### Drahtseilakt Unternehmenswandel

Bruno Hartmann, Manager und Vortragsredner, hat ein sehr persönliches Buch zum Thema Change geschrieben. Er plaudert aus dem Nähkästchen seiner Erfahrungen mit Change-Projekten und lässt darüber hinaus drei gestandene Manager zu Wort kommen. Ein spannend zu lesendes Buch, das einem nicht zuletzt die Bedeutung von Change als Daueraufgabe im Führungsalltag bewusst macht.

Bruno Hartmann: *Drahtseilakt Unternehmenswandel. So wird Change Management im Unternehmen überflüssig*, Springer Gabler Verlag 2017, 34,99 Euro



### Organisationen klug gestalten

Zahlreiche führende Köpfe der Organisationsforschung und -entwicklung geben hier einen Überblick, wie das Thema momentan in Wissenschaft, Wirtschaft, Training und Beratung verortet ist. Es soll die Lücke zwischen praxisferner Theorie und Umsetzung schließen. Wer einen fundierten Überblick zum Thema haben möchte, kann sich hier anhand der vielen Einzelbeiträge häppchenweise und je nach Interessenslage einlesen.

Heike Roehl/Herbert Asselmeyer (Hrsg.): *Organisationen klug gestalten. Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management*, Schäffer Poeschel Verlag 2017, 49,95 Euro



### Change Management

Claudia Kostka ist Unternehmensberaterin und Trainerin. Sie zeigt in ihrem Buch praxisorientiert, wie Change gelingen kann. Der Leser erfährt, wie angestrebte Veränderungen im Unternehmen umgesetzt, Prozesse nachhaltig verändert und gleichzeitig ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess implementiert werden kann. Konkrete Tipps, viele Beispiele und Arbeitshilfen machen das Buch zu einem echten Praxiswerk.

Claudia Kostka: *Change Management. Das Praxisbuch für Führungskräfte*, Hanser Verlag 2016, 36,00 Euro

