

Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung von Unternehmen

Hans-Joachim Gergs

Zusammenfassung

Angesichts der zunehmenden Dynamik auf den Märkten wird Veränderungsfähigkeit zur zentrale Kernkompetenz von Unternehmen. Folgt man neueren Forschungsergebnissen, dann sind diejenigen Unternehmen langfristig erfolgreich, die sich kontinuierlich zu erneuern vermögen. Unter kontinuierlicher Selbsterneuerung verstehen wir einen Wandel zweiter Ordnung der nicht durch einen akuten Handlungsdruck aus dem Umfeld des Unternehmens ausgelöst wird. Dies steht im Widerspruch zu den „klassischen“ Konzepten des Change Managements, die davon ausgehen, dass tiefgreifende Veränderungsprozesse nur dann erfolgreich sein können, wenn ein Handlungsdruck besteht. Ist kontinuierliche Selbsterneuerung damit ein rein theoretischer Typus von Veränderung? Auf der Grundlage eigener Forschungsergebnisse kann der Autor diesen Typus von Veränderung empirisch nachweisen. Ferner zeigen seine Forschungsergebnisse, dass dieser Typus des Wandels nach völlig anderen Regeln und Grundsätzen funktioniert als bislang bekannte Veränderungsprozesse.

In den letzten Jahren haben wir gesehen, wie schnell etablierte Unternehmen wie Kodak, Nokia und Black-Berry und in Deutschland Quelle oder AEG von Wettbewerbern und Veränderungen in ihren Branchen verdrängt werden können. In allen der genannten Unternehmen gab es Möglichkeiten zu handeln, bevor die Krise die Organisation erfasst hat. Bei Kodak versuchte z. B. der CEO George Fisher das Unternehmen Ende der 1990er-Wahre in das digitale Zeitalter zu führen. Ihm gelang es jedoch nicht, den Kurs des Unter-

H.-J. Gergs (✉)

Institut für Soziologie, Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg,
Erlangen-Nürnberg, Deutschland
E-Mail: gergs@t-online.de

nehmens schnell genug zu verändern. Fisher hatte eine Chance; sein Nachfolger hatte eine handfeste Krise, die Kodak nicht überlebte. Und die Dynamik auf den Märkten beschleunigt sich weiter. Zehn der zwanzig größten Insolvenzen von US Firmen der vergangenen zwei Jahrzehnte ereigneten sich in den letzten beiden Jahren. Selbst dauerhaft erfolgreichen Unternehmen fällt es zunehmend schwerer, kontinuierlich überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen. 1994 schrieb Collins und Porras den Bestseller „Built to last“. Sie führten darin 18 visionäre Unternehmen auf, die ihre Wettbewerber im Zeitraum zwischen 1950 und 1990 regelmäßig überflügelt hatten. Zehn Jahre später haben es von diesen 18 Unternehmen aber nur sechs geschafft, besser abzuschneiden als der Dow-Jones-Index. Die anderen 12 – darunter Konzerne wie Disney, Ford, Sony oder HP – sind von „übertragend“ auf „noch einigermaßen akzeptabel“ abgesackt. Andere wie Kodak und Polaroid sind vom Markt vollständig verschwunden. 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 neuen Informationstechnologien und der Prozess der Digitalisierung der Wirtschaft werden in vielen Branchen die Spielregeln des Wettbewerbs noch einmal grundlegend verändern. Wir leben in einer Welt, in der die Zukunft immer weniger aus vergangenen Ereignissen abgeleitet werden kann.

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 2007, 2012 u. v. m.). Es geht darum, Schnelligkeit und Innovationskraft nicht nur zu bewahren, sondern systematisch zu entwickeln. Folgt man den neuesten wissenschaftlichen Untersuchungen, dann sind diejenigen Unternehmen langfristig erfolgreich, die über die Fähigkeit verfügen, sich kontinuierlich neu zu erfinden (Teece 2009; Bins et al. 2014; Johnson et al. 2012). Auch Collins (1994, 2009) kommt in seinen Studien zu dem Befund, dass kein Unternehmen durch radikale Veränderung zur High Performance gelangt, sondern nur durch kontinuierliche und langfristige Weiterentwicklung. Er bestätigt damit die Befunde einer Untersuchung von Brown und Eisenhardt aus dem Jahr 1997.

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. Die kontinuierliche Selbsterneuerung der Unternehmen kann nicht mehr nach dem Schema „Unfreeze – change – refreeze“ (Lewin 1952) gestaltet werden. Mehr und mehr entsteht die Notwendigkeit, radikale Transformationen zu vermeiden und Veränderungsprozesse frühzeitig einzuleiten, um in den guten Jahren die vorhandenen Ressourcen zu nutzen und die Organisation 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 waren alle auf Stabilisierung, Stan-

dardisierung und nicht auf permanente Veränderungsfähigkeit 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 Veränderung, die meist durch eine Krise ausgelöst wurden.

Aus meiner Sicht sind gegenwärtig die spannendsten und zugleich dringlichsten Fragen: Wie kann kontinuierliche Selbsterneuerung gelingen? Wie müssen die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen aussehen, um diesen Prozess zu unterstützen? Wie muss sich das Change Management wandeln, um Prozesse der kontinuierlichen Selbsterneuerung zu unterstützen? Diesen Fragen gehe ich derzeit im Rahmen eines Forschungsprojektes nach, dessen Zwischenergebnisse ich im Folgenden darstellen möchte¹. Dabei beziehe ich mich auf zwei unterschiedliche Quellen: Erstens den aktuellen Stand der Forschung zum Thema kontinuierliche Erneuerung und zweitens auf meine eigenen empirischen Untersuchungen.

Angesichts der gebotenen Kürze dieses Beitrages sei daher nur knapp auf die Forschungsliteratur verwiesen, auf die ich mich beziehe. Besonders bedeutsam sind die Forschungsarbeiten zu den „Dynamic Capabilities“ (Teece 2009) bzw. „Strategic Change Capability“ (Pettigrew und Whipp 1993) sowie die Untersuchungen von Brown und Eisenhardt (1998). Insbesondere letztere haben sich im Rahmen ihrer Untersuchungen von Unternehmen in „High Velocity Environments“ konzeptionell explizit mit kontinuierlicher Erneuerung beschäftigt. Rindova und Kotha (2001) haben versucht, kontinuierliche Erneuerung mit dem Begriff des „Morphing“ zu fassen. Marshak (2004) knüpft an diesen Arbeiten an und arbeitet das Konzept des „Morphing“ weiter aus. Ein weiterer Ansatz zur vorausschauenden Gestaltung von Organisationen stammt von Weick und Sutcliffe. Im Rahmen ihrer Forschung zu High-Reliability Organizations haben sie untersucht, wie Organisationen mit bedrohlichen Situationen umgehen und das Unerwartete managen. In der deutschsprachigen Diskussion hat Wimmer (2007) den Begriff der vorausschauenden Erneuerung eingeführt. Last but not least finden sich bei Schamer (2009) anregende konzeptionelle Ideen zur Erfassung kontinuierlicher Erneuerungsprozesse

Im Rahmen meines eigenen Forschungsprojektes habe ich bislang sechs Intensivfallstudien in Unternehmen durchgeführt, in denen in der Zeit von 2004 bis 2014 ein Prozess der Selbsterneuerung stattgefunden hat². Das heißt, die Unternehmen durchliefen einen tiefgreifenden Wandel ihres Geschäftsmodells, ohne dass sie in einer Krise waren. Ich habe mich im Untersuchungsdesign bewusst auf die Erforschung von so genannten Vorreiterunternehmen beschränkt, weshalb sich das Untersuchungssample mit einer Ausnahme – einem Unternehmen aus der Kosmetikindustrie – aus mittelständischen IT- und Medienunternehmen zusammensetzt, die in einem sehr dynamischen Marktumfeld operieren. Dies schränkt, und dies sei hier bereits unterstrichen, die Verallgemeinerbarkeit meiner

¹ Eine ausführliche Darstellung der Untersuchungsergebnisse und des Modells der kontinuierlichen Erneuerung findet sich in Gergs 2016.

² Das Forschungsvorhaben ist am Institut für Soziologie der Universität Erlangen Nürnberg angesiedelt und wird durch die *Stiftung Bildung und Forschung* finanziell gefördert.

Ergebnisse stark ein. Die Fokussierung auf die IT- und Medienbranche habe ich aus zwei Gründen gewählt: Erstens findet sich der empirisch noch immer seltene Veränderungstypus der kontinuierlichen Erneuerung vorzugsweise in diesen beiden Branchen. Zweitens vertrete ich die These, dass die IT- und Medienunternehmen zur neuen Leitbranche der Wirtschaft werden und damit die Automobilindustrie ablösen. Bezogen auf Fragen zur Zukunft von Führung, Organisation und Wandel, können wir in diesen beiden Branchen bereits heute Entwicklungen beobachten, die sich zeitverzögert, so meine These, in anderen Branchen wiederfinden werden.

Ich komme auf der Grundlage meiner bisherigen Forschung zu folgenden Ergebnissen: Erstens handelt es sich beim Typus der kontinuierlichen Selbsterneuerung nicht um einen rein theoretischen Typus von Veränderungsprozess. In meinen Fallstudien konnte ich diesen Typus von Veränderung empirisch nachweisen. Zweitens verdeutlichen die bisherigen 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. Konkret heißt dies, dass wir uns von folgenden vier Annahmen des „klassischen“ Change Managements verabschieden müssen:

- Annahme 1: „Tiefgreifende Veränderung braucht Leidensdruck“:
Sie können nur dann erfolgreich sein, wenn sich das Unternehmen einem äußeren Handlungsdruck gegenüber oder gar mit einer Krise konfrontiert sieht. Es braucht eine ‚Not‘, die es zu ‚wenden‘ gilt (Notwendigkeit).
- Annahme 2: „Tiefgreifende Veränderungen können nur episodisch umgesetzt werden“
Sie müssen schnell und mit radikalen Einschnitten in der Organisation erfolgen. Die Erneuerung eines Unternehmens in einem kontinuierlichen Prozess ist dieser Annahme zufolge grundsätzlich nicht möglich.
- Annahme 3: „Tiefgreifende Veränderungen müssen Top-down angestoßen werden“:
Sie müssen immer von der Spitze des Unternehmens initiiert und umgesetzt werden. Ohne eine „Guiding Coalition“ (Kotter 1996) im Top-Management sind derartige Veränderungsprozesse zum Scheitern verurteilt.
- Annahme 4: „Tiefgreifende Veränderungsprozesse müssen linear geplant werden“:
Ein entscheidender Erfolgsfaktor für tiefgreifende Veränderungsprozesse ist, dass das Management von Anfang an eine klare Vision bzw. ein eindeutiges Zielbild hat und dass diese Prozesse gut gemanagt werden.

Mit diesen vier Annahmen des ‚klassischen‘ Change Managements möchte ich mich im Folgenden auseinandersetzen. Auf der Grundlage meiner empirischen Befunde werde ich herausarbeiten, welchen Prinzipien der Veränderungstypus der kontinuierlichen Erneuerung folgt und wie man das Change Management zukünftig anders denken muss.

12.1 Kontinuierliche Erneuerung – Eine Begriffsklärung

Um für den weiteren Gang der Argumentation begriffliche Klarheit zu schaffen, möchte ich zuerst den Veränderungstypus der kontinuierlichen Selbsterneuerung definieren, indem ich ihn anhand 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 Ordnung³ und zweitens auf die Unterscheidung von episodischen und kontinuierlichen Wandel (Porras und Silvers 1991) zurück⁴. Auf der Grundlage dieser Matrix lassen sich vier Idealtypen von Veränderungsprozessen unterscheiden (vgl. hierzu auch Reith und Wimmer 2013, S. 147 ff.; Schumacher 2013).

Die vier Typen der Veränderung

Im ersten Veränderungstypus der „*Optimierung bisheriger Praxis*“ werden die bisherigen Vorgehensweisen, Strukturen 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 zweite Veränderungstypus „*Operatives Krisenmanagement*“ findet sich immer dann, wenn eine Organisation ein akutes Problem zu lösen hat. Die Organisation steckt in einer operativen Krise, ausgelöst zum Beispiel durch einen konjunkturell bedingten Rückgang der Aufträge oder durch akute Liquiditäts- oder Qualitätsprobleme. Die Krise ist jedoch nicht so tiefgreifend, dass sie die Identität der Organisation bedroht. Es geht darum, schnell wirksame Maßnahmen zu ergreifen, um Kosten zu reduzieren oder Qualitätsprobleme zu lösen. Beispiele sind Kostensenkungsprogramme, Kurzarbeit oder Qualitätsoffensiven.

Vom dritten Veränderungstypus „*Radikale Transformation*“ sprechen wir dann, wenn eine Organisation in eine existenzbedrohende strategische Krise gerät. Das Geschäftsmodell und die Identität der Organisation stehen auf dem Prüfstand. Dabei kann es sich sowohl 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, weshalb wir es immer mit episodischem Wandel zu tun haben.

Beim vierten Veränderungstypus der „*kontinuierlichen Selbsterneuerung*“ ist – wie beim Typus „Optimierung bisheriger Praxis“ – Wandel in die Organisationsprozesse fest integriert (Integrationsmodell) und normalisiert (Regelstatus). Der Fokus liegt jedoch

³ Beim Wandel erster Ordnung bleiben die grundsätzlichen Weltansichten, Orientierungen und Normen einer Organisation unangetastet. Es geht um Verbesserung, Effizienzsteigerung und Perfektionierung des Bestehenden. 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 (Watzlawick 1974, S. 30).

⁴ Episodischer Wandel wird zumeist durch externe Veränderungen ausgelöst. Der Veränderungsprozess ist eine zeitlich begrenzte Unterbrechung eines Gleichgewichtszustandes der Organisation.

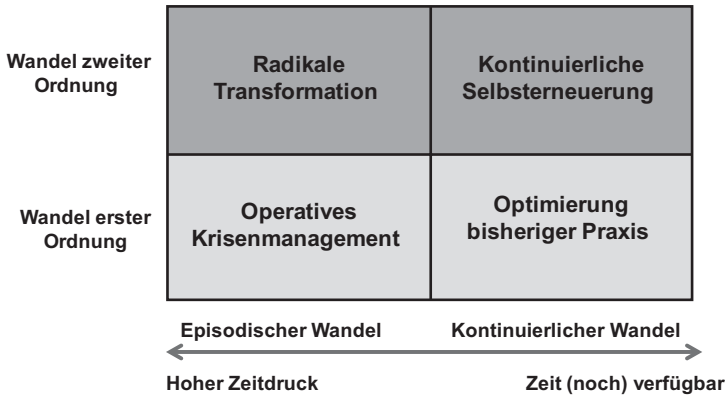


Abb. 12.1 Die vier Typen der Veränderung

nicht auf der Optimierung des Bestehenden, sondern auf der kontinuierlichen Überprüfung des Geschäftsmodells bzw. der Identität der Organisation. Es handelt sich um einen Wandel zweiter Ordnung, ohne dass das Unternehmen jedoch in einer Krise steckt.

12.2 Kontinuierliche Erneuerung von Unternehmen – Eine Herausforderung für das Change Management

Im Folgenden werde ich mich mit dem Typus der kontinuierlichen Erneuerung beschäftigen. Der Gang der Argumentation orientiert sich dabei an den eingangs vorgestellten vier Grundannahmen des „klassischen“ Change Managements, die es nach meinen empirischen Befunden zu revidieren gilt.

12.2.1 Vom Leidensdruck zum attraktiven Zukunftsbild

Wandel und Wechsel liebt, wer lebt.
(Richard Wagner, in Rheingold)

Folgt man den ‚Klassikern‘ des Change Managements, dann sind Unternehmen nur dann zu grundlegenden Veränderungen in der Lage, wenn es eine Notwendigkeit zur Veränderung oder einen ‚case for action‘ gibt: sei es ein neuer Branchentrend, unzufriedene Kunden, neue Wettbewerber, etc. Christensen und Shu (1999) fordern Führungskräfte dazu auf, eine „burning platform“ zu schaffen, und John Kotter weist in seinem millionenfach verkauften Buch „Das Prinzip Dringlichkeit“ auf die zentrale Bedeutung der Defizit-Analyse zu Beginn eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses hin. Die Unternehmensführung muss, so John Kotter, eine externe Bedrohung identifizieren und als potenzielle Gefahr für das Unternehmen interpretieren. Gelingt dem Management dies nicht, sind Veränderungsprozesse zum Scheitern verurteilt. Keine Änderung ohne Leidensdruck lautet

die dahinterstehende Annahme. Eine ganz ähnliche Argumentation findet sich bei Ross Kanter et al. (1992) oder auch bei Noel Tichy und Mary Devanna (1990)⁵.

Ist also Wandel zweiter Ordnung ohne Leidensdruck oder gar ohne eine Krise überhaupt möglich? Wir gehen davon aus, dass dies möglich ist. Bereits in den 1960er-Jahren haben die bekannten Organisationsforscher Cyert und March in ihrem 1963 erschienen Grundlagentext „The behavioral theory of the firm“ verdeutlicht, dass es nicht nur akute Probleme und Krisen sind, die Veränderungen in Organisationen anstoßen. In wirtschaftlich erfolgreichen Zeiten, so die beiden Organisationsforscher, können Organisationen ‚organisational slack‘ aufbauen, der Innovationen in Organisationen fördert. Sie schreiben: „such slack driven change can also be considered the result of unfulfilled, yet more sophisticated goals“.

Auch in der Natur erfolgt Veränderung nicht nach dem Gebot der Notwendigkeit. Die Evolution stattet Organismen häufig mit scheinbar überflüssigen Merkmalen aus, die sich nicht auf die Fortpflanzung auswirken, die sich aber als ausgesprochen nützlich erweisen können, wenn sich die Umweltbedingungen ändern. Dieses Phänomen wird als Präadaptation bezeichnet. So waren z. B. Federn bereits vor der Entwicklung des Vogelflugs bei Dinosauriern vorhanden und dienten der Wärmeisolierung. Neuere Fossilfunde lassen eine Reihe von Zwischenstufen von einfachen zu komplex aufgebauten Federn bei eindeutig bodenbewohnenden Dinosauriern erkennen. Mit der Evolution des Flügels konnten sie dann zugleich dem Fliegen dienen (vgl. auch Hamel 2007).

Meine eigenen Untersuchungsergebnisse bestätigen die Annahme, dass tiefgreifender Wandel nicht nur durch Krise und Not ausgelöst werden kann. In den untersuchten Unternehmen herrscht eine grundlegend andere mentale Haltung zu Wandel und Veränderung bei den Führungskräften wie auch den Mitarbeitenden vor. Im Unterschied zur Defizitorientierung, die wir nach wie vor in der Mehrzahl der Unternehmen vorfinden, herrscht in den erneuerungsfähigen Unternehmen eine starke Orientierung an Zukunftschancen und den Potenzialen des eigenen Unternehmens vor. Knapp zusammengefasst können diese mentalen Einstellungen wie folgt beschrieben werden:

- Denken in Möglichkeiten, Chancen und Herausforderungen
- Denken in veränderbaren Welten, in Gestaltungs- und Handlungsspielräumen
- Denken in positiven Signalen und Richtungen
- Denken in Stärken und Potenzialen des eigenen Unternehmens

Zentraler Hebel des Managements ist es, gemeinsam mit den Mitarbeitenden, Bilder von möglichen Zukunftsszenarien zu entwickeln. Die Mobilisierung durch ein attraktives Zukunftsbild baut vor allem darauf auf, eine positive emotionale Anspannung und Begeisterung zu erreichen und die Mitarbeitenden zum Mitgestalten zu bewegen. Man kann dies auch als „Winning-the-Princess-Strategie“ bezeichnen. Damit einher geht auch ein anderes Menschenbild. Die Führungskräfte in erneuerungsfähigen Unternehmen gehen nicht

⁵ Für eine Zusammenfassung der unterschiedlichen Modelle vgl. Todnem 2005, S. 376.

davon aus, dass sich Mitarbeitende prinzipiell gegen Veränderungen wehren, sondern dass sie sich lediglich dagegen wehren, verändert zu werden.

In der Organisationsentwicklung wurden in den letzten Jahren einige Methoden und Konzepte entwickelt, die diesen Gedanken der Zukunftsorientierung aufgegriffen haben. In der von David Cooperrider und Diana Whitney entwickelten Methode des „Appreciative Inquiry“ (1999) geht es darum, die Aufmerksamkeit von Organisationen in Veränderungsprozessen auf das Positive und das Zukünftige zu lenken. Auch die von Kim Cameron et al. (2003) begründete Schule der Positive Organizational Scholarship beschäftigt sich mit der Frage, wie der Übergang von einer defizitorientierten Organisation hin zu einer stärken- und chancenbasierten Organisation gelingen kann. Und nicht zuletzt sei auf die „Theory U“ verwiesen, mit der Otto Schamer (2009) ein Konzept vorgestellt hat, Organisationen von der Zukunft her zu führen.

12.2.2 Vom episodischen zum kontinuierlichen Wandel

Soll eine Veränderung möglichst in die Tiefe gehen,
so gebe man das Mittel in kleinen Dosen,
aber auf weite Zeitstrecken hin!
(Friedrich Nietzsche in Morgenröthe)

In den vergangenen Jahrzehnten haben Organisationstheoretiker und Change Management-Berater eine Vielfalt von Theorien und Konzepten zu Veränderungsprozessen entwickelt. Diese basieren fast durchweg auf der Idee des episodischen Wandels und Kurt Lewins drei-Phasenmodells von „unfreeze, change, refreeze“⁶. Grundannahme all dieser Konzepte ist es, dass sich Organisationen in einem Gleichgewichtszustand befinden, der unterbrochen werden muss, damit sich diese Organisationen verändern. Ob in Tichys und Mary Devanna „Transformational Leader“ (1990), Nadlers „Champions of Change“ (1998), Kotters „Leading Change“ (1996) oder Moss Kanter et al. „Challenge of Organizational Change“ (1992), von allen genannten Autoren wird die Idee des ‚großen‘ Wandels verfolgt.

Die Managementpraxis hat dieses episodische Modell des Wandels bereitwillig aufgenommen. Es gehört heutzutage zum guten Ton, dass jeder neue CEO sein eigenes Change-Programm auflegt. Die in regelmäßigen Abständen vom Top-Management angestoßenen Change-Projekte vermögen die Organisation jedoch meist nur kurzfristig zu irritieren, langfristig aber überfordert diese ‚Stop-and-go-policy‘ die meisten Unternehmen. Bereits 1996 kommt John Kotter zu dem Ergebnis, dass mehr als 70 % aller Veränderungsprojekte scheitern. Neuere Untersuchungen bestätigen dieses Ergebnis weitgehend (vgl. hierzu Pongratz und Trinczek 2006).

Stellt sich die Frage, warum die klassischen Change Programme so wenig erfolgreich sind? Ein Blick in die Natur gibt erneut interessante Hinweise. Aus der Natur haben wir

⁶ Eine sehr gute zusammenfassende Darstellung findet sich bei Marshak (2004).

gelernt, dass Wandel kontinuierlich stattfindet, ohne Anfang und Ende. Mutationen ereignen sich in der Natur ständig und nicht nur zu bestimmten Zeitpunkten. Für die Natur sind stabile Zustände „uninteressant“, denn diese Zustände sind pathologisch. Es gäbe kein Potenzialunterschied mehr, der ein Fließen der Elemente erlaubt. Das einzig biologisch wirklich stabile System ist tot. Während der natürliche Zustand Instabilität und Fließen bedeutet, versuchen wir in unserem ‚klassischen‘ Denken über Organisation Instabilität nach wie vor auszuklammern. Wir vermeiden noch immer den Gedanken an wackelige Konstruktionen und instabile Systeme.

Die Welt um uns herum ist jedoch ständig in Bewegung, und wie wir eingangs festgestellt haben, nimmt die Dynamik weiter zu. Ein einmal gefundenes Optimum verschiebt sich schnell wieder. Unternehmen, die die Fähigkeit der kontinuierlichen Erneuerung nicht besitzen, laufen Gefahr, in eine bestandsbedrohende Situation zu geraten, wie Kathlen Eisenhardt mit ihren Forschungen in der IT-Branche belegt. Sie kommt zu der Schlussfolgerung: „The ability to engage in rapid relentless continual change is a crucial capability for survival“. Ihre Forschungsergebnisse belegen, dass Unternehmen in so genannten „High-Velocity-Enviroments“ nur dann überleben, wenn sie ein gewisses Maß an Instabilität aufweisen. Und genau dies konnte ich auch in meinen Fallstudien nachweisen. Die untersuchten Unternehmen zeichnen sich durch ein hohes Maß an Umweltsensibilität aus. Sie stellen ständig das Bestehende in Frage und erkunden die Zukunft mit vielen kleinen Experimenten. Hierdurch erhalten Sie sich ihre Instabilität oder anders formuliert: durch viele Experimente erzeugen sie einen Strom kontinuierlicher kreativer Unruhe in der Organisation. Diese kreative Unruhe ist die Basis für kontinuierliche Erneuerung.

12.2.3 Von „top-down“ zu „activist-out“ Prozessen der Veränderung

People support what they create.

Im Sturm muss der Kapitän auf die Brücke! In unsicheren Zeiten werden von Führungskräften Mut und Entschlossenheit gefordert. Teils getrieben durch ihr Umfeld, teils getrieben durch das eigene Ego übernimmt das Management die Verantwortung für Veränderungen selbst. Die Grundannahme des klassischen Change Management lautet: Veränderungsprojekte müssen immer an der Spitze der Organisation beginnen! Dies heißt überspitzt formuliert, dass nur Führungskräfte das Recht, die Kompetenzen und die Macht haben, Veränderungsprozesse anzustoßen. In der Realität lässt sich jedoch folgendes beobachten: Es ist häufig das Top-Management, das als letzter Veränderung innerhalb und im Umfeld der Organisation wahrnimmt. Abgeschottet durch eine Vielzahl von Führungsebenen wird es oft mit einer geschönten Wirklichkeit konfrontiert. Die Vielfalt und Dynamik der technischen Entwicklung macht es den oberen Führungskräften zudem unmöglich, alle Veränderung im Auge zu behalten. Kaum ein Top-Manager hat die Zeit, sich zum Beispiel in der digitalen Welt von Twitter, Facebook, Spotify und den zigfach neuen Anwendungen zu tummeln. Die Managementvordenker Gary Hamel und Michele Zanini

halten dies für einen der wesentlichen Gründe dafür, dass Change Programme zu spät angestoßen und zu selten umgesetzt werden (2014).

Aber können grundlegende Veränderungsprozesse mit kleinen Schritten beginnen und von Menschen angestoßen werden, die nicht im Management sind? Ich behaupte ja: Denken Sie nur an die amerikanische Revolution, die von der Boston Tea Party, einer Grassroot Bewegung ausging. Oder denken Sie einen Moment daran, wie sich Ihr Leben durch das Internet verändert hat. Keine einzelne Person und auch kein einzelnes Unternehmen hat das Netz erfunden. Es entwickelte sich selbstorganisiert durch viele unabhängige Akteure zu einer Plattform, auf der sich Menschen weltweit vernetzen können. Wenn wir Change Programme wie den Bau einer komplexen Maschine planen, begrenzen wir den Spielraum in dem Neues entstehen kann. Demgegenüber eröffnen Change Plattformen allen Mitarbeitern im Unternehmen die Möglichkeit, sich an der Erneuerung der Organisation zu beteiligen. Die Frage „Wer managt Veränderungsprozesse“ erhält damit eine neue Antwort: Nicht ausschließlich das Management, sondern auch die Mitarbeiter. Hierzu bedarf es eines Umbaus traditioneller Organisationsstrukturen. Kontinuierliche Selbsterneuerung braucht eine ganz andere Infrastruktur für den Wandel. „Build a change platform, not a change program“ fordern die beiden Managementvordenker Gary Hamel und Michele Zanini (2014).

Und genau diesen Rat befolgen die von mir untersuchten Unternehmen. In ihnen herrscht eine hohe kommunikative Dichte vor, nicht nur innerhalb der hierarchischen Linien, sondern auch zwischen unterschiedlichen Organisationsbereichen. Das Management schafft systematisch laterale und hierarchieübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten, sei es durch Innovations-Jams, Bar-Camps, Social Media, laterale Netzwerke (Gergs und Kozinowski 2012), die Einführung eines „Rats der Weisen“ (Rough 2002) und der Nutzung diverser Großgruppenformate (Königwieser und Keil 2000) u. v. m.

Die untersuchten Unternehmen lassen Freiräume in zeitlicher (Innovationszeit) wie auch materialer Hinsicht (z. B. finden sich in diesen Unternehmen Kreativräume und Kommunikationszentren), in denen ungerichtete Initiativen entstehen können. Das ‚Management‘ von ‚Change‘ besteht für die Führungskräfte in diesen Unternehmen darin, Voraussetzungen für Kreativität, Lernen und Experimentieren zu schaffen. Führungskräfte übernehmen verstärkt die Rolle des ‚Sozial-Architekten‘, dessen Verantwortung darin besteht, eine Infrastruktur zur kontinuierlichen Erneuerung aufzubauen und zu pflegen. Der frühere Cheftechnologe von Google Jim Coughran hat diese neue Rolle des Managements früh erkannt. Seiner Meinung nach ist es nicht damit getan, dass das Top-Management eine Vision vorgibt, der die Mitarbeitenden folgen. Die Herausforderung für Google besteht seiner Ansicht vielmehr nach darin, Change Communities und Change Plattformen zu etablieren, die es den Mitarbeitern ermöglichen, die Veränderung des Unternehmens aktiv mit voranzutreiben. Change ist in dieser Philosophie nicht mehr nur Aufgabe der Führung.

12.2.4 Vom linear geplanten zum zyklisch organischen Wandel

Erfolg ist selten eine gerade Linie. (Tom Perkins)

In modernen Gesellschaften durchdringt der soziale Wandel mittlerweile alle Lebensbereiche. Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive ist der Wandel von Organisationen daher kein überraschendes Phänomen. Überrascht sind Sozialforscher vielmehr von dem immer noch verbreiteten Glauben an die Steuerbarkeit von Veränderungsprozessen. Bereits die Bezeichnung „Change Management“ suggeriert, dass tiefgreifender Wandel von Organisationen „gemanagt“ werden kann, wie z. B. ein Bau- oder IT-Projekt. Die Geschichten über erfolgreiche Veränderungsprozesse, die auf Konferenzen oder in Büchern und Artikeln vorgetragen werden, sind fast alle von dieser Vorstellung von systematischer Planung, Steuerung und Kontrolle geprägt. Die großen Unternehmensberatungen nähren diesen Glauben an die Steuerbarkeit von Veränderungen mit ihren regelmäßigen Studien zu den Erfolgsfaktoren des Wandels: Change wird immer wichtiger und er wird nach wie vor schlecht gemanagt, so die überraschungsfreien Ergebnisse dieser Studien.

Dem stehen die vielen Forschungsbefunde aus den Sozialwissenschaften gegenüber, die die Vorstellung der Planbarkeit des Wandels sozialer Systeme bereits seit den 1970er-Jahren tiefgreifend erschüttert haben. Sozialer Wandel folgt in der Regel nie den Zielen und Plänen der beteiligten Akteure. Zwar befindet sich das Management, im Vergleich z. B. zu Politikern, in einer stärkeren Machtposition: Organisationen verfügen über zentrale Steuerungsmechanismen, die der Leitung eine gezieltere und wirkungsmächtigere Einflussnahme erlauben. Trotzdem: auch das Management hat bei Veränderungsprozessen nur begrenzte Steuerungsmacht. Die vielen gescheiterten Veränderungsprojekte sind ein Beweis dafür. Wenn ein Veränderungsprozess wirklich tiefgreifend ist, dann betritt eine Organisation in diesem Prozess Neuland und Neuland muss bekanntermaßen erst vermessen werden, bevor es berechenbar wird. Oder wie es ein preußischer General auf den Punkt brachte: „Kein Plan überlebt den ersten Kontakt mit dem Feind“.

Die von mir untersuchten erneuerungsfähigen Unternehmen haben sich 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 sind hier das unmittelbare Feedback auf Experimente und kleine Veränderungsschritte wichtig. Dieses Feedback auf die ersten Schritte der Veränderung stellen den Ausgangspunkt für die weitere Planung dar. Das experimentelle Lernen steht im Mittelpunkt des Veränderungsprozesses. „Tue etwas; schaue was passiert; ziehe Rückschlüsse daraus; tue etwas Neues“. Durch dieses iterative Vorgehen erlangen diese Unternehmen schnell Klarheit über die Chancen eines Change Vorhabens. Und dies gilt sowohl für Veränderungsvorhaben, die sich auf die Organisation und das Managementsystem beziehen als auch auf Veränderungen, die das Produkt und das Geschäftsmodell betreffen. Während im linear-kausalen Modell des „klassischen“ Change Managements strikt zwischen denken

(analysieren, entscheiden, planen) und handeln (Pläne umsetzen) getrennt wird, wechseln erneuerungsfähige Organisationen ständig zwischen Denken und Handeln.

Ein zentraler Treiber dieses Veränderungsverständnisses sind in den von mir untersuchten IT- und Medienunternehmen die agilen Ansätze wie z. B. Scrum oder Design Thinking. Insbesondere die Methode des Scrum folgt dem Grundprinzip der schnellen Iteration und des flüssigen Plans. Der Ansatz von Scrum ist empirisch, inkrementell und iterativ. Er beruht auf der Erfahrung, dass viele Entwicklungsprojekte zu komplex sind, um in einen festen Plan gefasst werden zu können. Der langfristige Plan wird kontinuierlich verfeinert und verbessert. Detailpläne werden nur noch für den jeweils nächsten Entwicklungszyklus erstellt. Kurz zusammengefasst lassen sich die Handlungsregeln, nach denen erneuerungsfähige Organisationen operieren, wie folgt darstellen:

- Halte Dir möglichst viele Optionen offen
- Akzeptiere, dass man es nicht gleich von Anfang an richtig machen kann
- Es ist egal, wo du beginnst, wenn Du nur schnell genug von Fehlern lernst
- Ziehe einen adaptiven, untersuchenden Ansatz einem starren, planenden Ansatz vor

Dies heißt aber nicht, dass sich das Management als Beobachter evolutionärer Veränderungen in diesen Unternehmen zur Ruhe setzt. Planvolles Handeln bleibt wichtig. Nur hüten sich erneuerungsfähige Unternehmen davor, Planung primär danach zu beurteilen, ob sie ihre Ziele erreicht. Die Kunst der Planung von Veränderungsprozessen besteht für sie vielmehr darin, einen Mittelweg zwischen Verbindlichkeit und Offenheit zu finden. Die von mir untersuchten Unternehmen vermögen es, Pläne zu machen und zugleich Unerwartetes und Zufälliges aufzuspüren und zu nutzen. Sie versuchen, die veränderte Situation zu ihren Gunsten zu nutzen. Sie sind „Veränderungs-Bastler“, die das Unvorhergesehene geschickt mit dem Geplanten kombinieren.

12.3 Herausforderungen und offene Fragen an die Forschung und an die Praxis des Change Managements

In der Forschung ist man sich einig darüber, dass die dynamischen und komplexen Umweltbedingungen ganz neue Herausforderungen an die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen stellen. Aber wie bereits erwähnt, ist unser empirisch fundiertes Wissen darüber, wie kontinuierlicher Wandel erfolgreich in Organisationen etabliert werden kann, noch sehr gering und auf die zumeist kleineren Unternehmen der IT- bzw. Internetbranche begrenzt. Viele Fragen sind noch unbeantwortet. Welche Bedeutung kommt den mittleren und unteren Führungskräften in diesem Typus von Veränderungsprozess zu? Welche Rolle spielt Vertrauen in diesen Veränderungsprozessen? Welche Formen der Kommunikation und welche Organisationsformen benötigen diese Prozesse? Auf der Grundlage der wenigen bislang vorliegenden Forschungsergebnisse können wir lediglich erste Hypothesen entwickeln. Es bedarf daher dringend weiterer empirischer Forschung zu diesem Thema.

Dabei darf sich die Forschung nicht nur – wie bislang leider üblich – 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. Alle Dinge in der Welt sind nach den östlichen Philosophien der Wandlung unterworfen. Sie befinden sich in einem Zustand des ständigen Übergangs; Organisationen wie auch alle anderen sozialen Systeme werden daher nicht als statische Phänomene betrachtet, sondern befinden sich in einem kontinuierlichen Fluss (Jullien 2009).

Ein weiterer wichtiger Fragenkomplex ist, inwiefern sich die Erfahrungen aus den zumeist kleineren IT- und Internet-Unternehmen auf Großunternehmen der Old-Economy übertragen lassen. Inzwischen wollen sich viele Firmen zur Steigerung ihrer Agilität von hierarchischen Strukturen verabschieden. Einige Unternehmen experimentieren bereits mit Netzwerken und „fluiden Organisationsformen“ (Schreyögg und Sydow 2010). Aber wie wir von der neueren Netzwerkforschung mittlerweile wissen, kommt es ab einer bestimmten Unternehmensgröße zu einer Re-Hierarchisierung. Google ist ein gutes Beispiel hierfür. Vor zehn Jahren wies Google eine agile Organisationsstruktur auf, wie kein anderes Unternehmen. Heute hat Google mehr als 50.000 Beschäftigte. Dies scheint ein wesentlicher Grund dafür zu sein, dass sich bei dem einstigen Vorzeigeunternehmen eine Tendenz zu Hierarchie und Bürokratie abzeichnet. Die Herausforderung für das Management bei Google ist es nun, dem wachsenden Unternehmen eine angemessene Struktur zu geben, ohne dabei den Erfindergeist zu zerstören, der das Unternehmen einst groß gemacht hat. Das heißt, die alte Organisation mit Hierarchie ist nicht vollständig tot.

Dies ist ein klarer Hinweis darauf, dass wir bei zunehmender Dynamik im Marktumfeld in größeren Unternehmen beides brauchen: Hierarchie auf der einen Seite und Netzwerk und Agilität auf der anderen Seite. Die hohe Kunst der Führung wird es demzufolge sein, das Wechseln zwischen diesen beiden Formen der Steuerung zu organisieren. Zu all diesen Fragen verfügen wir bislang nur über wenig empirisch gesichertes Wissen. Ob dies prinzipiell möglich ist und nach welchen Prinzipien eine solche hybride Organisation geführt werden muss, darüber können wir bislang lediglich spekulieren.

Die Unterscheidung zwischen großen und kleinen Unternehmen macht schließlich darauf aufmerksam, dass wir zukünftig für unterschiedliche Kontextbedingungen und für unterschiedliche Organisationsformen unterschiedliche Konzepte des Change Managements entwickeln müssen. In Zeiten steigender Komplexität müssen wir uns im Change Management endgültig von der Formel „one size fits all“ verabschieden. Neben der Unterscheidung zwischen großen und kleinen Unternehmen müssen wir ferner im Blick behalten, dass sich nicht alle Unternehmen in einem hochdynamischen Umfeld bewegen, wie dies für die Unternehmen der IT- und Medienbranche gilt. 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 sein. Marshak fordert daher: „Use different change assumptions, theories and practices depending on the context and situation“ (Marshak 2004, S. 15 f.). Dies ist kein grundsätzlich neuer Gedanke.

So gehören kontext- und situationsbezogene Ansätze der Führung wie auch der Organisation heute zum Standardrepertoire in der Forschung wie auch der Praxis. Wir brauchen dringend einen kontextbezogenen Ansatz des Change Managements. Das Change Management wird sich damit ausdifferenzieren. Marshak hat auf der Grundlage der konzeptionellen Arbeiten von Burns und Stalker (1961) erste Überlegungen vorgelegt, die es nun weiter zu entwickeln gilt.

Literatur

- Bins, A., Herreld, B. J., O'Reilly, Ch., & Tushman, M. L. (2014). The art of strategic management. *Sloan Management Review*, 55(2), 21–23.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the edge. Strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business Press.
- Burns, T., & Stalker G. M. (1961). *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Christensen, C., & Shu, K. (1999). What is an organization's culture? *Harvard Business School Note*, 399–404.
- Collins, J. (2009). *How the mighty fall. And why some companies never give*. London: Random House.
- Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built to last. Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (1999). *Collaborating for change. Appreciative inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cyert, R. M., & March J. G. (1963). *The behavioural theory of the firm*. Boston: Prentice-Hall.
- Gergs, H.-J. (2016). *Die Kunst des Kontinuierlichen Selbsterneuerung & Prinzipien für ein neues change Management*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Gergs, H.-J., & Kozinowski, M. (2012). „Quergestelltes Netzwerk“. *Eine Methode zur kollektiven Selbstreflexion in Organisationen* (unveröffentlichtes Manuskript).
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (2012). *What matters now. How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hamel, G., & Zanini, M. (2014). Build a change platform, not a change program. McKinsey online Journal. http://www.mckinsey.com/insights/organization/build_a_change_platform_not_a_change_program. Zugegriffen: 27. Juni 2015.
- Johnson, G., Yip, G. S., & Hensmans, M. (2012). Achieving successful strategic transformation. *Sloan Management Review*, 53(3), 30–40.
- Jullien, F. (2009). *Die stillen Wandlungen*. Berlin: Merve Verlag
- Kanter, M., Stein, B., & Jick, T. (1992). *The challenge of organizational change*. New York: Free Press.
- Königswieser, R., & Keil, M. (Hrsg.). (2000). *Das Feuer großer Gruppen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1952). Psychological Ecology. In: Cart Wright (Hrsg.). *Field Theory in Social Science*, 170–187.
- Marshak, R. J. (2004). Morphing: The leading edge of organizational change in the twenty-first century. *Organization Development Journal*, 22(3), 8–21.

- Nadler, D. A. (1998). *Champions of change. How CEOs and their companies are mastering the skill of radical change*. New York: Jossay Bass.
- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1993). Strategic change capabilities. In P. Lorange, B. Chakravarthy, & J. Roos (Hrsg.), *Change, learning and co-operation* (S. 117–144). Oxford: University Press.
- Pongratz, H. J., & Trinczek, R. (2006). Mehr Change! Weniger Motivation? Organisatorischer Wandel im Urteil von Führungskräften und Kommunikationsexperten. In C. Langen & H. Sievert (Hrsg.), *Strategisch kommunizieren und führen. Eine aktuelle Studie zu Profil und Qualifizierung für eine transparente Unternehmenskommunikation* (S. 111–124). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Porras, J., & Silvers, R. (1991). Organizational development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42, 51–78.
- Reith, F. von der, & Wimmer, R. (2013). Organisationsentwicklung und Change-Management. In R. Wimmer, J. O. Meissner, & P. Wolf (Hrsg.), *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf* (S. 139–166). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous „morphing“: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280.
- Rough, J. (2002). *Society's breakthrough! Releasing essential wisdom and virtue in all people* (S. 198 ff.). New York: 1st Books Library.
- Schamer, O. C. (2009). *Theory U. Leading from the future as it emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2010). Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. *Organization Science*, 21(6), 1251–1262.
- Schumacher, T. (2013). Vorausschauende Selbsterneuerung und Führung. In T. Schumacher (Hrsg.), *Professionalisierung als Passion* (S. 166–179). Heidelberg: Carl Auer.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management. Organizing for Innovation and growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Tichy, N., & Devanna M. A. (1990). *Transformational leader. The key to global competitiveness*. New York: Wiley.
- Todnem, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1974). *Lösungen zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*. Bern: Huber.
- Wimmer, R. (2007). Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen. In N. Tomaschek (Hrsg.), *Die bewusste Organisation, Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen* (S. 39–62). Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Dr. Hans-Joachim Gergs arbeitet als interner Berater für Change Management bei einem deutschen Automobilhersteller und ist Dozent der Technischen Universität München, der Universität Heidelberg und der University of London. 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.