

Ansichten und Einsichten

Transformationsklerose überwinden: Wie Unternehmen wandlungsfähig bleiben.

Dass sich Unternehmen immer wieder neu erfinden müssen, ist eine Binsenweisheit. Trotzdem scheitern viele daran. Die Liste bekannter Marken, die irgendwann ihre Innovationskraft und Fähigkeit zum Wandel verloren haben und deswegen verschwunden sind, ist lang: von A wie AEG über F wie Fokker, D, wie Dual, H wie Hertie bis U wie Uher. Ihnen allen ist gemein, dass sie zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr in der Lage waren, auf einschneidende Veränderungen ihrer Markt- und Wettbewerbsbedingungen und/oder ihres technologischen Umfelds schnell genug zu reagieren oder diese zu antizipieren. Doch nicht nur die Dinosaurier des Wirtschaftslebens sind vom Artensterben betroffen. Auch Ikonen der „New Economy“ wie AOL, Commodore, Ebay, Nokia oder Yahoo sind verschwunden oder führen nur noch ein Nischendasein. Transformationsklerose ist also keine Frage des Alters.

Für das Schwinden der Transformationskräfte ist meist das Festhalten an Technologien, Strukturen und Prozessen verantwortlich, die sich in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesen haben. Aber wie kommt es, dass Unternehmen, die einst Märkte mit ihren innovativen Technologien, Produkten und Geschäftsmodellen revolutioniert haben, trotzdem so anfällig gegenüber Disruption sind?

Einen Hinweis lieferten bereits 1969 Laurence J. Peter und Raymond Hull mit ihrem Peter-Prinzip, demzufolge in jeder Hierarchie Mitarbeiter:innen so lange befördert werden, bis sie überfordert sind. Nach und nach entstehen so Hierarchien der Inkompetenz. In dieser Beobachtung liegt ein Körnchen Wahrheit, doch die Realität ist komplexer.

Die meisten Unternehmen achten beim Rekrutieren neuer Mitarbeiter:innen darauf, dass die erfolgreichen Kandidat:innen in das bestehende Gefüge passen, zum Beispiel bezüglich ihres technologischen und professionellen Hintergrunds oder, was Mentalität und Wertegerüst angeht. Gerade in Deutschland sind immer noch viele Unternehmen stolz darauf, ihren Nachwuchs selbst zu rekrutieren, dauerhaft zu binden und Führungspositionen fast ausschließlich aus den eigenen Reihen zu besetzen. Motto: Was sich 100, 50 oder zehn Jahre lang hervorragend bewährt hat, wird auch in zehn, 50 oder 100 Jahren noch funktionieren. Überspitzt ausgedrückt sind Führungskräfte und HR-Abteilungen ständig auf der Suche nach Ihresgleichen, die eingestellt und befördert werden.

Selbstoptimierung scheitert an intellektueller Inzucht

Die Folge sind abgeschottete Systeme, die versuchen, sich selbst zu optimieren. Doch dies gelingt in der Regel aus zwei Gründen nicht. Einerseits neigen die Führungskräfte unserer vielfach noch

patriarchalisch geprägten Wirtschaft dazu, Konkurrenz für die eigene Position gar nicht erst aufkommen zu lassen. Mit anderen Worten: Wen ich im Verdacht habe, er könnte in dem, was ich mache, besser sein oder besser werden als ich, den stelle ich nicht ein oder befördere nicht. Dieses Verhalten entspringt den Urinstinkten vieler Herdentiere, nach denen der (meistens) Rudelführer oder die (seltener) Rudelführerin sich ständig gegen Herausforderer oder Herausforderinnen behaupten muss. Anders als in freier Wildbahn, wo sich die nachfolgende Generation durchsetzt, wenn sie stärker oder innovativer geworden ist, kann dieser Ablösungsprozess im Unternehmen zu lange dauern – im Zweifel, bis es zu spät ist. Fatalerweise hat der Hang, nur Mitarbeiter:innen einzustellen oder zu befördern, die mindestens etwas schlechter sind als ihre Vorgesetzten, die logische Konsequenz, dass jede Generation Fach- oder Führungskräfte ebenfalls mindestens etwas schlechter ist als ihre Vorgängerin. Eine verheerende Abwärtsspirale.

Der zweite Grund, warum so angelegte Selbstoptimierung nicht gelingt, besteht darin, dass Führungsgremien in der Regel klassische Echokammern sind. Weil sie sich aus Abbildern ihrer selbst zusammensetzen, können abweichende Ideen gar nicht erst aufkommen geschweige denn diskutiert werden. Die prinzipielle Einigkeit, die dadurch in solchen Gremien herrscht, verführt zu dem Trugschluss, dass die gerade verfolgte Richtung oder die ebene getroffenen Entscheidungen ohne vernünftige Alternative sind, weil ja niemand aus dem Gremium eine entscheidend andere Idee eingebracht hat. Dazu kommen die Spielregeln traditioneller Hierarchien, denen zufolge die oder der Rangniedrigere der oder dem Ranghöheren ohnehin nur selten und mit Bedacht widerspricht. Es entsteht eine Art intellektueller Inzucht, die nicht nur Innovationen im Keim erstickt, sondern sehr häufig die Bedrohung des eigenen Geschäftsmodells nicht oder erst viel zu spät wahrnimmt.

Disruption kann man nur überleben, indem man sie selbst herbeiführt

Doch wie verhindert man, dass Unternehmen in so herbeigeführte Transformationssklerosen geraten? Ein gangbarer Weg liegt darin, Innovation durch die Übernahme kleiner Unternehmen oder Startups dazuzukaufen. So gelangte die Pharmaindustrie zu Biotechnologie-Kompetenz oder Facebook zu WhatsApp.

Eine weniger kostspielige und potentiell nachhaltigere Lösung besteht darin, bewusst Mitarbeiter:innen einzustellen und zu fördern, die weder in das bestehende technologische noch in das kulturelle Setup passen. Wer sich gegen Disruption wappnen will, der muss sich die Disruptoren ins Haus holen und sie dazu ermutigen, bestehende Geschäftsmodelle aufzubrechen und durch neue zu ersetzen.

Dabei darf man aber den Selbstbehauptungswillen vorhandener Systeme nicht unterschätzen. So versuchte der Ludwigshafener Chemiekonzern BASF in der Vergangenheit – ganz entgegen der Firmentradition – Führungskräfte von außerhalb zu gewinnen, um so neue Impulse in das Unternehmen zu tragen. Jedes Mal scheiterte dieser Versuch bisher an den Beharrungskräften nicht zuletzt in Vorstand und Aufsichtsrat. Es nutzt also nichts, nur ein paar bunte Vögel einzustellen und in die Voliere zu stecken.

Wenn wir unsere Kund:innen dabei unterstützen, ihre Transformationsfähigkeit zu erhalten oder wiederzugewinnen, gehen wir in der Regel in drei Schritten vor.

1. **Das Verständnis für Disruption wecken.** Dabei geht es darum, in einem moderierten Prozess die technologischen, kulturellen oder Marktentwicklung zu finden, die das Geschäftsmodell beeinflussen oder beeinflussen werden. Wichtig ist dabei, **nicht** auf die eigene Branche zu schauen, sondern sich wirtschaftsweit an den Trendsettern zu orientieren. Selbst traditionelle Branchen, die noch vor wenigen Jahren über Google und Co lachen, werden ihr Geschäft in einigen weiteren Jahren selbst so betreiben. Wenn Elon Musk heute in Wolfsburg wie ein Staatsgast hofiert wird, dann hat das seine Gründe.
2. **Change Agents gewinnen und integrieren.** Im zweiten Schritt gilt es, Schlüsselpositionen mit Führungskräften und Mitarbeiter:innen zu besetzen, die für Disruption stehen und diese vorantreiben. Nicht immer sind dabei nur Anwerbungen von außen erforderlich. Die meisten Unternehmen verfügen über geheime „revolutionäre Zellen“. Man muss sie nur finden. Entscheidend ist, diese Gruppe von Change Agents nicht sich selbst zu überlassen, sondern ihnen den Rücken zu stärken und in das Unternehmen zu integrieren.
3. **Die richtigen Strukturen, Systeme und organisatorischen Voraussetzungen schaffen.** Um Transformationsfähigkeit im Unternehmen zu verankern, müssen fast immer auch die Strukturen und Abläufe überarbeitet werden. Das beginnt bei Aufbauorganisationen, die möglichst hierarchiefreies Arbeiten ermöglichen, setzt sich fort bei effizienten und gleichzeitig agilen Arbeitsprozessen und endet bei zeitgemäßen HR-Instrumenten.

Wenn es gelingt, diese Vorgehensweise fest in die Unternehmenskultur zu verankern, dann entstehen Organisationen, die sich selbst erneuern und immer auf der Höhe der Zeit sind. Solche Unternehmen entwickeln ihre Geschäftsmodelle selbst immer wieder weiter und sind weniger anfällig für Disruption von außen.