

# Aufmerksam und lernfähig

Change Readiness steht für die Bereitschaft und Befähigung, sich im Wandel anzupassen. Eine Aufgabe insbesondere für aufmerksame Unternehmen als lernende Organisation.

**W**ährend viele Unternehmen unter den Anti-Corona-Maßnahmen ächzen, löst die Pandemie in einigen Branchen eine Sonderkonjunktur aus: Paketdienstleister melden Umsatzrekorde, Baumärkte und Gartencenter sind überlaufen, Cloud-Dienste und Videokonferenz-Anbieter

wachsen stark, die Fahrradhersteller haben um mehr als 60 Prozent zugelegt. Einige Unternehmen sind dadurch allerdings in eine ungewöhnliche Situation geraten: Denn trotz voller Auftragsbücher und rasch steigender Nachfrage ziehen auch für sie plötzlich dunkle Wolken auf. Wie es dazu kom-



Stets achtsam selbst in komfortabler Lage wie dieser Leopard im Schatten des Kilimandscharo sollten auch Unternehmen aufmerksam Veränderungen beobachten und sich anpassen..

men konnte, zeigt das aus aktuellen Kundensituationen gebildete Beispiel eines Sportgeräte-Start-ups, das sich in der Zeit vor Corona zu einem etablierten Mittelständler mit großer Produktvielfalt entwickelt hatte. Massive Neueinstellungen waren notwendig geworden, um den plötzlichen Boom zu bewältigen. Allerdings funktionierte das Onboarding nicht, sodass viele neue Kollegen erst nach Monaten produktiv arbeiten konnten. Die Folgen: Qualitätsmängel, Lieferverzögerungen, Kundenbeschwerden. Die Mitarbeitenden beklagten zudem chaotische Abläufe, langsame Entscheidungsprozesse und unklare Verantwortlichkeiten. Die bisher gepflegte hemdsärmelige Entscheidungskultur mit Absprachen auf dem Flur und schnellen Entschlüssen beim Feierabendbier hatte schon vor Corona

### „Organisationen sollten verantwortungsfähig sein und sich mit veränderten Bedingungen auseinandersetzen.“

nicht mehr richtig funktioniert und war nun endgültig zusammengebrochen. Die Analyse: Das Unternehmen hat es versäumt, seine Organisation weiterzuentwickeln und damit wandlungs- und anpassungsfähig zu gestalten.

Kein Einzelfall, wie die Studie „Unternehmen im Wandel 2022“ zeigt. Die Untersuchung stammt von der Beratung Stauf, die für Firmen den Fokus auf die Prozess- und Führungsoptimierung nach Lean Prinzipien legt. Nach der Befragung pflegt nur jeweils ein gutes Drittel der Unternehmen den interessierten Blick über den Tellerrand oder ermöglicht einen offenen Austausch abseits des Tagesgeschäfts. Zudem klammern sich viele Betriebe an bekannte Abläufe. So dokumentieren zwar acht von zehn Unternehmen ihre Prozesse penibel, aber nur jedes zweite hinterfragt sie auch. Gut möglich, dass einige dieser Unternehmen schon Probleme haben oder sie in naher Zukunft bekommen werden.

### Neun Handlungsfelder für Change Rediness

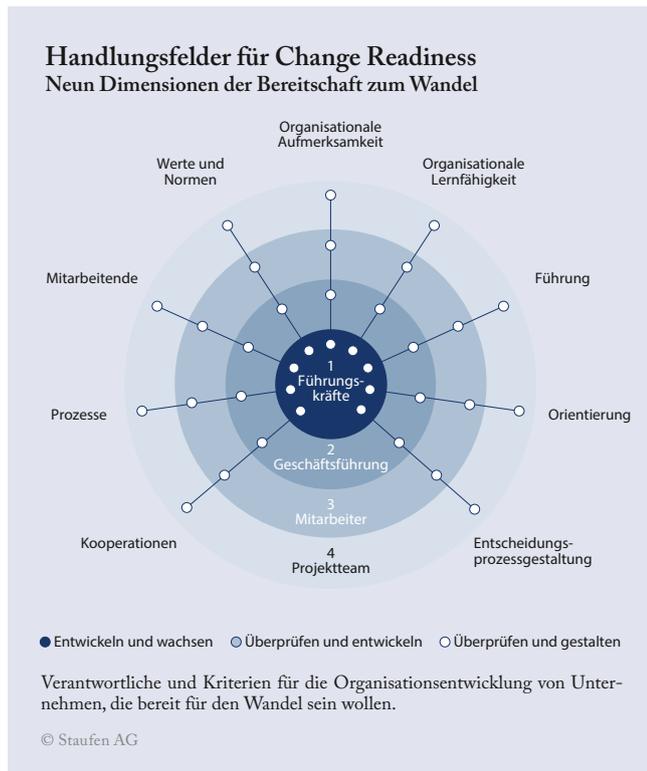
Erfolgreiche Organisationen sollten also besser verantwortungsfähig sein und sich rechtzeitig mit veränderten Umweltbedingungen auseinandersetzen. Doch wie können sie diese Anforderungen erfüllen? Die Antwort: Sie müssen mit einer gezielten Organisationsentwicklung ihre „Change Readiness“ stärken. Kriterien dafür lassen sich unter anderem ableiten aus den Untersuchungen der Betriebswirtschaftler William Judge und Thomas Douglas sowie der Systemtheorie von Niklas Luhmann und Rudolf Wimmer. Anhand der folgenden neun Dimensionen können Unternehmen ihre Handlungsfelder in puncto Change Readiness erkennbar machen und konkrete Aufgaben ableiten:

**Organisationale Aufmerksamkeit:** Ein aufmerksames Unternehmen beobachtet, wie sich die Umwelt wandelt und welche Entscheidungen in Zukunft anstehen. Motto: „Expect the unexpected“. Dafür benötigt es Strukturen – etwa Teams, die aktiv mögliche Szenarien analysieren, um nicht von einer Entwicklung überrascht zu werden.

**Organisationale Lernfähigkeit:** Die lernende Organisation wird viel beschworen, doch nur die wenigsten sind wirklich lernfähig. Dafür muss ein Unternehmen Widerspruch aktiv fördern und ihn in die Abläufe integrieren. Um „Group Think“ zu vermeiden, sitzt der Advocatus Diaboli bei jedem Meeting mit am Tisch.

**Führung:** Dies ist nicht gleichzusetzen mit Befehl und Gehorsam. Führung bedeutet Verantwortung, klare Kompetenzen und fest definierten Befugnisse. Es geht dabei also nicht um einen militärischen, sondern um einen





unternehmerischen Begriff von Führung. Denn Verantwortung und Kompetenzen müssen in der Organisation deutlich erkennbar sein und die Führung sollte allen Mitarbeitenden den Sinn ihrer Arbeit begründen können.

**Orientierung:** Diese Dimension heißt in vielen Unternehmen Strategie, Vision oder Mission. Diese drei Begriffe stehen für den Rahmen, in dessen Grenzen die Organisation sich intern verständigt. Die klare Orientierung eines Unternehmens ist daran erkennbar, dass die Mitarbeitenden ein genaues Bild ihres Unternehmens haben und dies auch jedem erläutern können.

**Gestaltete Entscheidungswege:** Allein helfen Entscheidungen nicht, sie müssen auch konsequent umgesetzt werden. Andernfalls bleiben sie bloße Absichtserklärungen. Der Weg von der Absicht zur Handlung erfordert klar definierte Entscheidungsprozesse. Sie sollten möglichst viele Perspektiven berücksichtigen und die Unsicherheit jeder Entscheidung mit einkalkulieren. Deswegen benötigt jedes Unternehmen Prozesse, mit denen es Entscheidungen klar strukturiert.

**Kooperationen:** Teams sind zentral für die tägliche Arbeit, aber ebenso für die Veränderung des Unternehmens. Damit die Teams diese Aufgabe erfüllen können, benötigen sie Freiheitsgrade, etwa Durchlässigkeit auf der Ebene der Mitglieder und thematische Flexibilität. Nur so können sie schnell reagieren und sich an andere Rahmenbedingungen anpassen.

**Prozesse:** Prozesse sind das Lieblingsthema in vielen Unternehmen, denn sie sind zentral für ein reibungsloses Geschäft. Deshalb werden sie penibel dokumentiert und wirken oft

wie in Stein gemeißelt. Doch das reicht nicht aus. Prozesse gehören regelmäßig auf den Prüfstand. Anders sind Unternehmen nicht in der Lage, sich an ihre Umwelt anzupassen. **Mitarbeitende:** Wenn sich Strukturen und Prozesse ändern, müssen sich die Mitarbeitenden ebenfalls ändern. Sie benötigen aber auch die Möglichkeit dazu. Deshalb sollte ein Unternehmen dem gesamten Personal auf jeder Ebene gezielte Aus- und Weiterbildung ermöglichen. Das geht nur durch entsprechende Freiräume. Das Management muss die Rede vom lebenslangen Lernen in der Praxis auch ernst nehmen.

**Werte und Normen:** Der Modebegriff dafür lautet DNA, gemeint ist die kulturelle Identität. Werte und Normen bestimmen das Selbstverständnis aller Mitarbeitenden im Unternehmen. Es zeigt sich besonders deutlich in der Art und Weise, wie Mitarbeitende über ihr Unternehmen, ihre Kollegen und ihre Arbeit reden.

## Selbstdiagnose als erster Schritt

Unternehmen können ihren Fokus selbstverständlich nicht gleichzeitig auf alle neun dargestellten Dimensionen richten. Für einen umfassenden Wandel müssen sie zwar alle berücksichtigt werden, doch nicht sofort und nicht jede mit gleichhoher Priorität. Letztlich kommt es auf eine Analyse der Strukturen und Prozesse eines Unternehmens an, um hier eine Reihenfolge festzulegen.

Womöglich sind Führung und Belegschaft in dem einen Unternehmen nicht lernfähig genug, während die Mitarbeitenden im anderen oft aneinander vorbei arbeiten und viel zu wenig kooperieren. Vor den Maßnahmen, steht zunächst also die kritische Selbstdiagnose: Wo sind bei uns die größten Schwachstellen? Auf welche Schwierigkeiten stoßen wir in unseren Projekten immer wieder? Worüber beklagen sich Kunden oder Lieferanten?

## Zukunftsweisende Wandlungsfähigkeit

Unternehmen, die mit ehrlichen Antworten auf diese Fragen in ihre Organisationsentwicklung einsteigen, haben den ersten Schritt Richtung zukunftsweisender Wandlungsfähigkeit schon getan.



Wilhelm Goschny ist CEO und Vorstandsmitglied der Staufen AG seit 2011. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in wertstromorientierten Fabrikkonzepten, der Implementierung von Wertschöpfungs-systemen und im Coaching von Führungskräften. Er kam einst von der Porsche zu Staufen.