

WELCHE FUTURE SKILLS MACHEN ORGANISATIONEN AGIL UND ERNEUERUNGSFÄHIG?



Ausschnitte aus der Keynote von Hans-Joachim Gergs zum Nachlesen

Das Chamäleon ist interessant und trifft unser Thema sehr gut. Es steht ja immer dafür, dass wir denken, das passt sich von der Farbe her an, aber in vielen Kulturen steht es für Veränderung, weil es die Fähigkeit hat, die Augen 180 Grad zu wenden und verbindet - das ist die tolle Idee - Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.

Was können Führungskräfte oder Teams tun, um ihre Anpassungsfähigkeit zu verbessern? Was braucht es, um sich vorausschauend zu verändern? Und ist es überhaupt möglich?

Es geht. Und was haben wir gefunden? Diese **Prinzipien** möchte ich Ihnen jetzt präsentieren.

Und da kommen wir auf eine wichtige - ich kann gar nicht sagen ist es eine soziale oder meta-kognitive Kompetenz: **Selbstreflexionsfähigkeit**.

Wir haben gefunden, dass die Führungskräfte im Unternehmen sich sehr viel Zeit für Selbstreflexion einräumen. Also Coaching, sich coachen lassen, ist dafür ein Beispiel. In meiner IT-Studie waren es fast 50 % aller Geschäftsführer, die sich coachen lassen, sie haben Off-Side-Workshops gemacht, Thinking-Days.

Das zweite Prinzip ist **Kommunikation und Vernetzung**. Das heißt, Sie legen großen Wert auf übergreifende Kommunikation zwischen den Bereichen, zwischen Hierarchien und die Führungskräfte erleben sich häufig in der Rolle des Kommunikationsdesigners. Das heißt, sie sagen: „Ich bin verantwortlich dafür, dass Kommunikation in dem Unternehmen gut funktioniert“.

Das dritte Prinzip ist, **Vielfalt** zulassen, Paradoxien pflegen. Das heißt, diese erneuerungsfähigen Unternehmen kultivieren bewusst unterschiedliche Perspektiven.

Zum vierten Prinzip **Bezweifeln und Vergessen**: In der Organisationsforschung nennt man es Kompetenzfallen, dass wir eine Kompetenz erwerben, sie immer wieder anwenden, sie verfeinern etc. und dann ist plötzlich diese Kompetenz nicht mehr gefragt.

Wir haben zum Beispiel einige Unternehmen gefunden, die machen Youth-Advisory-Boards. Einen Unternehmer fand ich ganz interessant: Der sagte, „ich habe ein Supervisory-Board“ (es war eine Aktiengesellschaft) „da sitzen aber Banker drin und Leute, die schon mein Alter haben, über 60“. Und er braucht aber junge Ideen, hat dann ein Youth-Advisory-Board gegründet, ihn die jetzt wirklich aus einer anderen Perspektive beraten.

Oder kennen Sie vielleicht bei Ihnen Unternehmen, die ein „Reverse Mentoring“ machen, wo die Jungen die Alten anlernen? Gibt es das bei Ihnen schon? Ja, okay. Einige nicken. Ich glaube, das wird kommen.

Das fünfte Prinzip heißt **Erkunden**. Und zwar auch hier haben wir bemerkt, da kommt es an auf Kreativität natürlich auch auf offen sein für Neues. Und da haben die Unternehmen eine fragende Haltung. Das heißt, sie nutzen durchaus auch immer Außenseiter-Meinungen, sie nutzen Netzwerke.

Das fand ich sehr interessant, dass die Unternehmen sagen, die Leute müssen raus auf Tagungen, um neue Ideen zu bekommen. Das war bei einem IT-Unternehmen ganz stark der Fall.

Wir erleben, das jetzt bei der Pharma ähnlich, da geht es viel um Netzwerke und ich nenne es mal so: Sie operieren in einem Modus unsicheren Wissens. Und das muss man zulassen können, dass wir sagen: ich weiß gar nicht, ob das, was ich heute noch weiß, das richtige Wissen ist. Das muss man ertragen können.

Das sechste Prinzip -und das hängt damit zusammen und ist, glaube ich, eins der wichtigsten Prinzipien - ist **Experimentieren**.

Was wir gefunden haben, ist, dass diese Unternehmen sehr experimentierfreudig sind und zwar sowohl auf der Produktseite als auch auf der Organisations- und Führungsseite. Ganz interessant, dass Sie auch Führungsexperimente und Organisationsexperimente machen und diese Experimente dürfen scheitern.

In den Naturwissenschaften ist es, glaube ich, so, dass 95 % aller Experimente scheitern. Also hohe Frustrationstoleranz und das haben diese Unternehmen: Sie experimentieren und sie geben so der Zukunft die Chance. Denn sie sind mehr an Chancen und an der Zukunft interessiert und weniger an Problemen und Vergangenheit. Das finde ich auch immer ganz spannend, da bleibt man auch durchaus hängen.

Das siebte Prinzip und vorletzte Prinzip ist **Fehlertoleranz, Fehlerkultur** und das hat mit Experimentierfreudigkeit zu tun. Das erlebe ich zum Beispiel mit großen Unternehmen: „Experimentierfreudigkeit? Keine Fehler, keine gescheiterten Projekte!“ Ich glaube, da müssen wir stark daran arbeiten. Wirklich erneuerungsfähige Unternehmen haben einen längeren Zeit-Horizont. Deshalb sind viele Familienunternehmen übrigens durchaus sehr innovativ, weil sie einen längeren Zeit-Horizont haben als zum Beispiel viele börsennotierte Unternehmen.

Und die Führungskräfte haben eine höhere Frustrationstoleranz. Also Wandel wird als Daueraufgabe begriffen.

„Es sind nicht die Stärksten, die überleben, nicht die Intelligentesten, sondern die, die am schnellsten auf Veränderung reagieren können“ (Zitat von Charles Darwin).