



## CHANGE MANAGEMENT »JETZT!

Wie Unternehmen  
die Krise  
verschlafen.

### LESEPROBE

Ingo Stefans  
Fachartikel zum Thema  
Change Management  
in Bildung aktuell

Die Corona-Krise hat uns kurzfristig in einen Ausnahmezustand versetzt und in vielen Bereichen wurde sie gut gemeistert. Wir konnten zeigen, was in uns steckt und Unternehmen kehren nach und nach wieder in ihre ursprüngliche „Normalität“ zurück. Wer jetzt den Schwung an positivem Veränderungswillen nicht mitnimmt, lässt die gewaltige Chance dieser vorhanden Veränderungsbereitschaft ungenutzt verstreichen, verschläft den perfekten Zeitpunkt für dringend erforderliche unternehmerische Transformationen und wird schlussendlich schlaftrunken in einem Alptraum aufwachen.

### ALPTRAUM CORONA ?

Vorab: Für die Ausmaße dieser Pandemie können wir nichts! Sie hat nichts mit Unternehmenskonzepten zu tun. Der Lockdown war vielmehr ein kurzer, unfreiwilliger Powernap in unserem Wirtschaftsleben. Leider hatten viele von uns dabei unglaublich schlecht geträumt. Jedoch: Krisen sind bekanntlich Chancen im Arbeitsgewand. Die Corona-Krise hat gezeigt, dass wir Veränderungen meistern können. So schrecklich das Corona-Virus für viele Menschen, Familien und Unternehmen auch war (bzw. noch immer ist), lohnt es sich dennoch, bereits jetzt das „Gute im Schlechten“ zu betrachten, denn alles hat zwei Seiten. Viele Menschen und Unternehmen konnten beweisen, dass sie flexibel sind und in unglaublich kurzer Zeit mit neuen technischen Lösungen ihre Arbeitsweisen erfolgreich anpassen. Es ist erstaunlich und zugleich erfreulich, was uns alles gelingt, wenn die Umstände uns dazu zwingen und wir uns einer unausweichlichen Herausforderung stellen müssen. Spontaneität, Kreativität, Improvisationsfähigkeit und die persönliche Belastbarkeit einzelner Menschen haben es uns ermöglicht, diese fürchterliche Krise recht gut zu überstehen (auch wenn uns deren Folgen noch sehr lange begleiten werden). Dies sollte uns für zukünftige Veränderungen zuversichtlich stimmen. Ist uns alles gut gelungen? Nein, sicherlich nicht! Es wäre vermessen und blauäugig, zu behaupten, dass „alles“ so kurzfristig und spontan gleich perfekt gelaufen ist. Selbstverständlich sind uns Lücken, Schwach-

stellen und Fehler bewusst geworden. Diese im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses jetzt zu adaptieren, ist selbstverständlich erforderlich und absolut sinnvoll. Denn ein Erstlingswerk ist in den seltensten Fällen ein Meisterstück. Daher wäre nun ein ausgezeichneter Zeitpunkt um die Ereignisse der vergangenen Wochen zu reflektieren, um daraus zu lernen, Gutes zu verbessern und zu etablieren.

## SCHLAFWANDELN ALS UNTER- NEHMENS- KONZEPT

Für viele Menschen beginnt dieser Tage auch schon wieder die Normalisierung ihres Lebens, so wie sie es zuvor gewohnt waren. Sie kehren wieder zurück zu den etablierten Prozessen und Strukturen, damit es wieder „so ist wie früher“. Leider kehren dadurch zu viele zurück zu bewährten, aber auch zu absolut veralteten Geschäftskonzepten. Dies ist absolut bedauerlich und zeigt im Wesentlichen nur eines: Es fehlt der Blick für das große Ganze! Das, was unser Gesellschaftssystem bereits seit zumindest zwei Jahrzehnten radikal verändert: Digitalisierung und Generationswechsel!

Kaum eine Organisation hat bisher adäquat darauf reagiert. Die Schlummerphase vieler Unternehmen dauert somit bereits seit Jahrzehnten an, da verändernde Umfeldbedingungen und deren Potential (noch) nicht erkannt wurden. Ein modernes, zielgerichtetes und erfolgreiches unternehmerisches Handeln ist so aber nicht möglich. Viele Unternehmen legen damit Verhal-

tensweisen an den Tag, die an schlafwandelnde Menschen erinnern: Sie sind sich nicht bewusst, was sie tun.

## ZUKUNFTSTRAUM RADICAL CHANGE

Veränderungen hat es schon immer gegeben und wird es immer geben. Sie sind damit so normal wie tägliches Zähneputzen nach dem Aufstehen. Dennoch scheuen sie viele Menschen wie den jährlichen Termin beim Zahn-

arzt und schieben sie auch genauso oft hinaus. Da sich aktuell und vor allem zukünftig alles, wirklich alles verändern wird und Veränderungen durch Digitalisierung und demographische Entwicklung ständige Begleiter bleiben werden, sind Aufschieberitis und Abwehr ganz miese Ratgeber. Durch die Kombination der beiden Themen „Digitalisierung“ und „Generationswechsel“ wird uns die fundamentale Veränderung von Geschäftsmodellen, Strukturen und Prozessen regelrecht aufgezwungen. Ein radikaler Wandel eben. So wie es auch bei der Pandemie der Fall war. (OPTIONAL »siehe Abbildung Radical Change Model) Da sich derzeit ohnehin alles verändert und die Corona-Krise

## TIPPS FÜR AUSGESCHLAFENE ENTSCHEIDER

### » JETZT SOFORT

Die bewältigte Krise mit dem Kernteam in einer Klausur reflektieren und die unmittelbaren Konsequenzen daraus ableiten und umsetzen (eintägige Klausur).

### » UNMITTELBAR DANACH

Ein radikal neues Zukunftsbild für das eigene Unternehmen entwickeln, um das Unternehmenskonzept zu „digitalisieren“. (dreitägiger Intensiv-Workshop).

### » SCHLUSSENDLICH

Aufstellung eines Change-Management-Teams und augenblicklicher Start des Change-Projekts, um den radikalen Wandel zu meistern!

### » GLEICHZEITIG AB JETZT

Digital denken lernen! Viele Bücher lesen, Seminare besuchen und mit Vordenkern diskutieren, um neue, innovative Gedanken rund um das Thema „digitale Geschäftskonzepte“ zu erhalten. Wer glaubt, fertig ausgebildet zu sein, ist eingebildet!

uns gezeigt hat, dass wir mit Veränderungen umgehen können, ist nun der Zeitpunkt gekommen, sich zu entscheiden: Aufstehen und nach dem Morgensport aktiv die Zukunft gestalten oder lieber noch ein bisschen weiterschlafen und die Zukunft verpennen? Im Gegensatz zur Pandemie haben wir beim radikalen Wandel ausreichend Zeit uns anzupassen. Noch!

## **M O D E R N E   G E S C H Ä F T S M O D E L L E B L E I B E N   W U N S C H T R Ä U M E**

Während der Krise wurden in kürzester Zeit neue Prozesse meisterhaft eingeführt, um den laufenden Betrieb aufrechtzuerhalten. Selbst wenn diese (technologiebasierten) Prozesse nun als wertvolle Erneuerung in den zukünftigen Arbeitsalltag eingeführt werden, so wird von Führungskräften in den Unternehmen leider übersehen, dass sich dadurch aber das Geschäftsmodell noch nicht verändert hat. In einem radikalen Wandel sind (vollkommen) neue Geschäftsmodelle, Arbeitskulturen und Karrieremodelle erforderlich, um zukünftig nachhaltig erfolgreich sein zu können. Für viele Unternehmen und ihre Mitarbeiter bleiben somit moderne, nachhaltige und zukunftsfitte Unternehmenskonzepte ein unerfüllbarer Wunschtraum!

## **A U F W A C H E N ! C O R O N A   A L S   W E C K E R   N U T Z E N**

Wie zuvor kurz erwähnt: Die Corona-Krise wurde uns aufgezwungen und wir mussten reagieren, um zu bestehen. Dies beinhaltet implizit, dass die erfolgreichen Anpassungen, die vielen Innovationen der Zusammenarbeit und das Etablieren von neuen Arbeitsritualen eben nicht (!) von Unternehmen aus ihrem eigenen Bedürfnis heraus initiiert wurden. Reagieren bedeutet schlichtweg, dass wir uns in einer passiven Rolle befunden und uns somit vorab nicht mit der (notwendigen) Veränderung auseinandergesetzt haben. All jene, die Corona als unternehmerischen Alptraum erlebt haben, können diese unverschuldete Krise als Weckruf verstehen, um einen zukünftigen Alptraum durch den radikalen Wandel zu vermeiden. Jetzt ist der perfekte Zeitpunkt für Veränderungen im Sinne eines Change Managements. Damit ist nicht die kontinuierliche Verbesserung gemeint, sondern tiefgreifende Richtungsänderungen hin zu digitalbasierten Geschäftskonzepten.

## **M O R G E N S P O R T**

Nun, um den beschriebenen radikalen Wandel strategisch, zielgerichtet, konsequent und erfolgreich zu meistern, braucht es neue unternehmerische Antworten auf die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fragen. Es gilt zunächst, zu verstehen und zu akzeptieren, dass sich die Welt radikal verändern wird; und dies hat überhaupt nichts mit der Corona-Krise zu tun. Denn dieser radikale gesellschaftliche Wandel wirkt bereits seit Jahrzehnten auf uns ein. Wer es bislang verschlafen hat auf diese Transformation zu reagieren, wird eventuell nicht darum herumkommen auch einmal eine Nachtschicht einzulegen, um diesen Rückstand aufzuholen. Am schnellsten gelingt dies schlichtweg durch das Erlernen von neuem Wissen: neue Technologien, neue Geschäftsmodelle, neue Karrieremodelle, neue Dienstleistungen / Produkte, Change-Management-Knowhow, und und und ... Wie nach dem aktiven Morgensport an der frischen, klaren Luft, wo der gesamte Organismus in Schwung kommt, schafft das Erlernen von vollkommen Neuem die Voraussetzung für fitte Organisationen. Sich den Schlaf aus den Augen zu reiben und sich (mental) in alle Richtungen zu strecken, um gleich nach dem Aufstehen aus der Corona-Krise ein klares, modernes Zukunftsbild zu erhalten, ist dafür die grundlegende Voraussetzung. Da nun viel zu tun ist, haben Frühaufsteher einen klaren Vorteil.