

## KONTINUIERLICHE ENTWICKLUNG

### Starnberg, 17. Februar 2011

In seiner Relativitätstheorie hat Albert Einstein den Zusammenhang zwischen Energie und Materie beschrieben; er ist eine wesentliche Grundlage der Physik.

Einen vergleichbaren hohen Stellenwert in der Betriebswirtschaft haben die Faktoren Geld und Zeit.

Ein Sprichwort sagt: "Wenn du alles unter Kontrolle hast, bist du wahrscheinlich zu langsam."

Sicher wächst der Druck auf Unternehmen durch Globalisierung, Konkurrenten, Analysten, Aktionäre, Mitarbeiter. Wie der Arbeitskreis "Unternehmenswachstum und Internationales Management" der Schmalenbach- Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. festgestellt hat, müssen die Unternehmen darauf mit strukturellen Änderungen reagieren. Da spielt unter anderem die Größe von Unternehmen eine wichtige Rolle.

In seinen Thesen behauptet der Arbeitskreis:

- Die Globalisierung fordert Unternehmen zur Wertsteigerung heraus.
- Wertsteigerung kann durch eine Verbesserung der Effizienz und durch Wachstum erreicht werden.
- Wachstum lässt sich unterscheiden in internes, wenn Unternehmen aus eigener Kraft neue Produkte entwickeln, neue Märkte erobern und ihren Umsatz steigern; und in externes, wenn alles das hinzugekauft wird. Viele Führungskräfte konzentrieren sich derzeit vor allem auf das externe Wachstum, das interne wird vernachlässigt.
- In sehr dynamischen, reifen oder schrumpfenden Märkten ist das angebracht, der langfristige Erfolg hängt aber von immateriellen Werten und den Fähigkeiten der Mitarbeiter ab, und hier kommt es auf das interne Wachstum an.
- Es ist deshalb wichtig, dass die Führung mehr Wert auf internes Wachstum und die Entwicklung der eigenen Kompetenzen legt; das setzt eine Veränderung der Unternehmenskultur voraus und das wiederum braucht Zeit.

Auch Quy Nguyen Huy and Henry Mintzberg, Management-Professoren vom INSEAD (Paris) und der McGill University (Montreal) meinen, dass Wachstum und Veränderung keine Werte an sich sind. Das "Immer-schneller-und-mehr-Sein", kann sich ins Negative verkehren, wenn das Management in Aktionismus verfällt, statt eine erfolgreiche Strategie einfach schrittweise zu verfolgen und umzusetzen.

Die beiden Professoren haben erkannt, dass Wachstum und Veränderung einem "Rhythmus" folgen sollten, in dem unterschiedliche Typen der Veränderung zusammen wirken:

1. Dynamischer Wandel kann zwar sehr viel Schwung mit sich bringen, aber auch sehr negative Effekte haben.
2. Organischer Wandel kann Enthusiasmus erzeugen, aber ohne klare Richtung auch chaotisch verlaufen.
3. Systematischer Wandel kann zwar Ordnung schaffen, aber auch abtumpfend wirken.

Bei der Veränderung eines Unternehmens sollten diese "Typen des Wandels" nicht gleichzeitig auftreten, sondern in einer zeitlichen Abfolge. Jeder Typ hat seine passende Zeit. So entsteht der "Rhythm of Change".

"Volle Kraft voraus" funktioniert am besten, wenn rasche Aktionen mit kontinuierlicher Entwicklung kombiniert werden.

## **Bernd Werner**

Kernkompetenz: Innovationsmanagement, Change Management und Teamführung

Zielgruppen: Unternehmer, Führungskräfte und Projektmanager

Leistungen: Beratung, Coaching und Seminare im Kontext mit Innovationsmanagement, Change Management und Teamführung