

LONG VERSION der Acht Prinzipien von Hans-Joachim Gergs

überarbeitet von Iris Rommel

Selbstreflexion stärken

"Erneuerungsfähige Organisationen eröffnen dem Management und den Mitarbeitenden institutionalisierte Räume und Formen der Selbstreflexion." Zahlt das, was ich heute initiiert habe, in unsere erwünschte Zukunftsvorstellung ein? Aber hat dieses Nachdenken Platz in unserem Kalender? Viel mehr Nachdenken, viel mehr Nachfragen, viel mehr Reflektieren als wir es uns im Management-Hamsterrad zugestehen, ist die Empfehlung Gergs.

Kommunikation und Vernetzung intensivieren

Solange Führungskräfte immer noch zusammenzucken, wenn sich Mitarbeitende treffen, um Dinge gemeinsam zu tun, zu denken, zu forschen – anstatt alleine an ihrem Rechner konzentriert zu arbeiten, solange wird das mit der kontinuierlichen Selbsterneuerung nicht funktionieren. Innovation findet im Dialog, in informellen Räumen statt, dort, wo Menschen, die sich kennen und schätzen, über die zu lösende Probleme laut nachdenken.

Müssen Führungskräfte wirklich immer noch entscheiden, ob die Einladung zu einem Zukunftsworkshop wertschöpfend genug ist, dass ihr Mitarbeiter daran teilnehmen darf?

Vielfalt und Paradoxien

"Ein Abend, an dem sich alle Anwesenden einig sind, ist ein verlorener Abend" (Albert Einstein). Gergs ermuntert Manager*innen sicherzustellen, dass sie direkten Kontakt zu jungen Querdenker*innen im Unternehmen haben und diesen zuhören. Bunt zusammengewürfelt sollte der interne "Rat der Weisen" sein, der die Geschäftsführung berät. Mitarbeitende müssen ihrerseits lernen, dem Sog der Gruppenuniformität zu widerstehen und den Mehrwert kritischer Feedbacks schätzen lernen.

Bezweifeln und Vergessen

Schon zwei Jahre nach Erscheinen des Bestsellers "In Search of Excellence" von T. Peters und Waterman waren von den 43 vermeintlich exzellenten Unternehmen ein Drittel in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten. Nicht das Abschreiben vermeintlicher Erfolgstipps, sondern selber denken und "Drop your tools", also auch die eigenen Erfolgsrezepte aus der Vergangenheit nicht als Garant für Erfolg in der Zukunft zu sehen, ist die hier empfohlene mentale Übung

Erkunden

Neugier, Fragen stellen, das Problem verstehen wollen, zum Kunden gehen – "Ich weiß, dass ich nichts weiß", diese sokratische Haltung wird Organisationen die meisten Impulse zur Selbsterneuerung bringen. Wir müssen unser auf schnelle Antworten Trainiert-sein verlernen.

Experimentieren

Die Raupe braucht den Kokon, organisationale Experimente brauchen einen Schutzraum.

So arbeitet zum Beispiel im Unternehmen 3M die Mitarbeiterin aus Forschung und Entwicklung in 15 Prozent ihrer Zeit an kreativen Projekten ihrer Wahl. Und belohnt wird 3M mit beeindruckenden 60.000 Produkten in 40 Produktsparten.

Experimentieren auch Sie mit TAZ (Temporären Autonomen Zonen) in denen Sie herrschende Gesetze und Regeln zeitweise und lokal außer Kraft setzen können.

Fehler- und Feedbackkultur etablieren

Noch tut in deutschen Unternehmen der Irrtum meistens weh. Erneuerungsfähige Organisationen sind hingegen neugierig auf Fehler, da schöpferisches Lernen nur durch Versuch und eben auch Irrtum stattfinden kann. Damit Mitarbeitende Fehler nicht vertuschen, sondern sich trauen, sie zu veröffentlichen, müssen sie sich sicher fühlen. Gergs ordnet diesem Prinzip auch das Scheitern-Üben und das Loslassen zu. Wie beerdigen wir ein Projekt in Würde, anstatt das tote Pferd immer weiter reiten zu wollen? Noch trauen sich Menschen viel zu wenig, ihre Organisation von den Altlasten vererbter Entscheidungen zu befreien, die heute keinen Sinn mehr machen.

Ausdauer und in Kreisen denken

Gergs ordnet das Konzept der Kontinuierlichen Selbsterneuerung in der Change-Typologie als kulturellen Wandel ein. Punktuelle Maßnahmen können das Unternehmen nicht für diese Prinzipien aufschließen. Es ist notwendig, ständig und überall gemeinsam mit vielen Menschen über die Möglichkeit der Selbsterneuerung der Organisation nachzudenken und zu forschen.

Gehen Sie ausdauernd vor, denn: "Nichts, was bleiben soll, kommt schnell." Verändern Sie besser in kleinen Schritten, aber kontinuierlich, denn Revolutionen werfen die Organisation mittelfristig nur wieder zurück.