

NZZ Online

Verändern? Nur von soliden Fundamenten aus! – Innovation und Change Management Teil 2 – Willy Brandt

Erschienen bei NZZ Online am 30.06.2012

Frank Arnold gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

„Gerade, wer das Bewahrenswerte bewahren will, muss verändern, was der Erneuerung bedarf.“ Willy Brandt

Umso mehr es sich Unternehmen auf die Fahne geschrieben haben, bei Innovationen führend zu sein, desto wichtiger ist es für sie, in gewissen Bereichen Kontinuität zu wahren. Denn nur, wer die unverrückbaren Wesensmerkmale seines Unternehmens kennt und respektiert, kann darauf aufbauen. Die Fundamente, auf denen jegliche positive Veränderung erst möglich ist, sind: die Mission, die Werte und der Leistungsbegriff der Firma.

Die Management-Legende Peter Drucker, der aus Österreich stammend 2005 in den USA verstorben ist, riet zudem allen Organisationen, Neuerungen und Bewährtes nicht nur gemeinsam zu denken. Sie müssen auch akribisch ausbalanciert werden. So ist es etwa essenziell, auch jene Mitarbeiter im Unternehmen angemessen zu würdigen, die für Kontinuität sorgen, und nicht nur (wie oft praktiziert) jene, die

direkt Veränderungen umsetzen. Auch sollten bei der Einführung neuer Produkte nicht unangemessen viele Ressourcen auf deren Markteinführung und Vertrieb konzentriert werden. Das geht leicht zu Lasten von Bestandsprodukten, die aber für den Gesamterfolg und den Cashflow weiterhin sehr wichtig sind.

Ein herausragendes Beispiel für das erfolgreiche Schaffen von Neuem auf solidem Fundament ist der US-Computerkonzern Apple: Viele Bereiche in der Firmenkultur und bei den Produkten bleiben konstant. Zur DNA des Unternehmens gehören etwa das Streben nach gutem Design, leichte Bedienbarkeit auch für weniger Technik-affine Kunden, und nur die nötigsten Knöpfe an den Geräten (der verstorbene Gründer Steve Jobs hatte eine Abneigung gegen Knöpfe).

Niemand würde deshalb auf die Idee kommen, dass Apple nicht innovativ wäre – ganz im Gegenteil. Mit diesem Ansatz ist es den Kaliforniern gelungen, die App-Ökonomie zu erschaffen, einen Boom bei

Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

Smartphones und Tablets auszulösen – und auch regional immer neue Märkte zu erschliessen.

Aufgaben und Denkanstösse:

- Finden Sie heraus, welche Wesenszüge oder Arbeitsabläufe in Ihrem Unternehmen die Fundamente darstellen, die Grundlage jeder erfolgreichen Veränderung sind.
- Veränderungen können nur gelingen, wenn alle Beteiligten zeitnah die nötigen Informationen erhalten. Das gilt besonders, wenn viele Menschen beteiligt sind. Nutzen Sie alle modernen Kommunikationsmittel! Nutzen Sie bereichsübergreifende Klausurtagungen im einen Unternehmen!