

### GASTKOMMENTAR

# Wandel allein reicht nicht

Erneuerung ist gut - solange sie mit echter Offenheit einhergeht, sagt **Egbert Deekeling**.



**F**ür viele Unternehmen geht es derzeit um die blanke Existenz. Unternehmen der Energie- und Finanzwirtschaft wie im Verlagswesen sehen durch die Digitalisierung ihr Geschäftsmodell infrage gestellt. In der Automobilindustrie bedrohen revolutionäre Mobilitätskonzepte und Verbraucherverhalten (Zugang statt Besitz!) das Wert-

schöpfungsmodell, weil sie das Auto als Statussymbol entwerten.

Angesichts dieser epochalen Herausforderungen wirkt der Change-Begriff geradezu putzig. Es genügt nicht, den Weg anzupassen und routiniert Strukturen und Prozesse zu optimieren. Change-Management bietet keine Antwort, wenn das Geschäftsmodell selbst zur Disposition steht.

Gefordert ist in diesem Fall, den Aufbruch ins Unbekannte zu wagen. Das verlangt Offenheit, Risikofreude und die Bereit-

schaft, sich gemeinsam mit anderen auf einen unbekanntem Weg einzulassen. Der Begriff, der all das auf den Punkt bringt, ist - unternehmerische Erneuerung. Sie betrifft auch die Führungs- und Managementmuster. Der Unternehmensführer, der genau weiß, wo es langgeht, wirkt in seiner Selbstgewissheit überholt und beschränkt. Erst das Eingeständnis, es nicht zu wissen, macht offen für Erneuerung.

Aufgabe des CEO heute ist es daher, Verständnis dafür zu wecken, dass die Zielfindung selbst ein offener Prozess ist. Das verlangt Distanz zu den eigenen Aufgaben, Fähigkeit zu Zusammenarbeit und kollektiver Lösungsfindung, Bereitschaft zum Führen jenseits von Hierarchien. Dazu gehören eine radikale Konfrontation mit der Außensicht, das Bekenntnis zur strategischen Multioptionalität, die Bereitschaft, sich im „Grüne-Wiese“-Ansatz grundsätzlich neu zu denken.

Erneuerung bedeutet dann eine komplette Neuerfindung der Wertschöpfungs-idee. Im Kern heißt das, Abschied zu nehmen von der reinen Shareholder-Fixierung und der damit verbundenen Prozesskultur - auch das ist Change-Welt! - und die Entwicklung hin zu einer umfassenden unternehmerischen Legitimation, die die Existenzberechtigung von Unternehmen gegenüber allen externen und internen Anspruchsgruppen neu begründet. Institutionalisiertes Change-Management hilft hier nicht mehr!

**Der Autor ist Senior Partner der Kommunikationsberatung Deekeling Arndt Advisors. [gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com)**