

# Auch Scheitern bringt Unternehmen voran

Die Digitalisierung bringt für Unternehmen viele Herausforderungen. Damit der Wandel glückt, braucht es neben radikalen neuen Ideen auch Mut fürs Scheitern. Prof. Dr. Kim Tokarski, Leiter des Instituts Unternehmensentwicklung (INU) der Berner Fachhochschule (BFH) und Dr. Markus Sulzberger, Präsident der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) im Gespräch.



**Dr. Markus Sulzberger**  
Präsident Schweizerische Gesellschaft  
für Organisation und Management



**Prof. Dr. Kim Tokarski**  
Leiter Institut Unternehmens-  
entwicklung

**Interview:**  
**Daniela Ambühl**  
Kommunikation  
daniela.ambuehl@bfh.ch

## Herr Tokarski, wie kam die Zusammenarbeit für die Studie zustande?

**Kim Tokarski** Als praxisorientierte Fachhochschule, die angewandte Forschung betreibt, passen wir genau zur Ausrichtung der SGO. Wir sind in der Lage, wissenschaftliche Forschung zu realisieren und dabei anwendungsorientierte Ergebnisse zu produzieren. Als Teil der Community of Practice Unternehmensentwicklung (UE CoP) bot sich uns die Möglichkeit, die Studie zum Stand der Unternehmensentwicklung in der Schweiz aktiv selber zu gestalten und in Kooperation mit der SGO zu realisieren. Die SGO beschäftigt sich selber mit der Thematik, fördert Projekte in diesem Bereich und hat gute Kontakte in die Unternehmen, was für uns äusserst relevant ist.

## Was macht eine gute Zusammenarbeit aus?

**Markus Sulzberger** Sicher Offenheit, Freude am Thema und der gegenseitige Wille zur Zusammenarbeit. Wenn eine Seite immer drängen und nachfragen muss, haben wir nicht die nötige Kapazität, uns dieser Aufgabe zu widmen. Mit dem INU und allen Beteiligten hat die Zusammenarbeit sehr gut funktioniert.

**KT** Für mich sind die Voraussetzungen das gemeinsame Interesse und Verständnis. Wir führen dabei einen offenen, konstruktiven Diskurs. So muss man nicht immer die Meinung des Gegenübers teilen. Ein gemeinsames Verständnis von Unternehmensentwicklung oder von den «Neuen Arbeitswelten» und der Wille zur Weiterentwicklung muss aber als Basis vorhanden sein.

## Herr Sulzberger, wo sehen Sie die Stärken des Instituts Unternehmensentwicklung?

**MS** Das Institut deckt ein Thema ab, das nicht nur in Zukunft extrem wichtig wird für die Wirtschaft und Gesellschaft, sondern das von anderen Hochschulen und vielen Unternehmen und Organisationen eher stiefmütterlich behandelt wird. Die bisher geleistete Arbeit gibt dem Institut sicher einen Vorsprung gegenüber den anderen Hochschulen und steigert das Renommee des Instituts.

## Was sind für Sie die Knackpunkte der Unternehmensentwicklung in Zukunft?

**KT** Für mich sind es die Themen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung, neue Geschäftsmodelle, Innovation und neue Arbeitswelten. Die Herausforderung für die Unternehmensentwicklung wird sein, zeitnah auf den schnellen Wandel reagieren zu können und Wandel als Chance zu begreifen. Die Integration der Stelle des Unternehmensentwicklers wird dabei zentral sein. Die Ideen, die in dieser Stelle generiert werden, müssen auch gehört und genutzt werden. Die Studie hat ja gezeigt, dass die Stellung der Unternehmensentwicklerin oder des Unternehmensentwicklers oft problematisch ist. Ein Unternehmen muss daran arbeiten, schneller auf die Chancen und Gefahren zu reagieren.

## Kann die Unternehmensentwicklung mit der Geschwindigkeit des Wandels mithalten?

**KT** Die Studie hat auch gezeigt, dass die Unternehmensentwicklung sich sehr stark mit dem Kulturwandel beschäftigen muss. Die Unternehmen sollten so agil sein, um sich selber an verschiedenen Stellen in der Organisation weiter zu entwickeln. Dabei ist immer der Dreiklang von Strategie, Struktur und Kultur zu beachten.

Und dies nicht nur Top-down, es muss vom Unternehmen und den Mitarbeitenden gesamthaft getragen werden. Die Unternehmensentwicklung muss neben der Strategie- und der Strukturentwicklung so auch eine Form von Kulturentwicklung voranbringen.

**MS** Ja, das muss sie. Die Unternehmensentwicklung ist eines der wenigen Themen, das nicht von extern vorgeschrieben wird. Die Unternehmen haben die Freiheit, sich selber zu gestalten. Da gibt es wenige Compliance-Richtlinien, die befolgt werden müssen. Es geht um das Unternehmen selber, es geht um die Selbstentwicklung sowie um die Ausschöpfung von Freiheiten und Möglichkeiten.

### Wie kann dieser Kulturwandel für eine gut funktionierende Unternehmensentwicklung herbeigeführt werden?

**KT** Offenheit für Neues und miteinander sprechen. Gute Ideen entstehen auch bereichs- und funktionsübergreifend. Doch wie kann das Unternehmen diese Ideen sammeln, und wie können diese dann effizient umgesetzt werden? Das Spannungsverhältnis zwischen Innovation und Effizienz und zwischen den einzelnen Hierarchieebenen und Leistungsbereichen ist aufzuheben.

**MS** Die Ganzheitlichkeit wird in Zukunft eine höhere Bedeutung erhalten. Wir müssen Wege finden, um aus der Spezialisierungsthematik herauszukommen. Für mich gehört auch das Thema «Scheitern» in die Unternehmensentwicklung. Wie gehen wir in dieser agilen Welt mit dem Scheitern um? Die experimentelle Unternehmensentwicklung kann da vielleicht helfen, indem wir uns darauf einlassen, dass nicht jedes Experiment erfolgreich ist. Das Zulassen des «Scheiterns» ist auch eine Möglichkeit, die Mitarbeitenden an die Innovationskultur heranzuführen. Scheitern, wieder aufstehen, nicht verzweifeln – daraus kulturelle Elemente zu machen für die Mitarbeitenden, ist zentral.

**KT** Neben der Spezialisierung – die es brauchen wird – ist die Anschlussfähigkeit an Neues unabdingbar. Vor allem im Bereich der Digitalisierung müssen viele Unternehmen radikal umdenken und sich den «New Kids on the Block» stellen.

### Dann sehen Sie in der Wissensgesellschaft eine Chance?

**KT** Auf jeden Fall. Man sieht das jetzt an den amerikanischen geprägten Beispielen wie Tesla oder an Personen wie Elon Musk. Das Unmögliche einfach denken, sich nicht mit dem Status Quo zufrieden zu geben, sondern zu sagen, was kann ich Neues machen, was braucht es noch, was mache ich besser.

**MS** Die neue Gesellschaft wird mit diesen Herausforderungen anders umgehen. Die neue Generation kommt mit einem anderen kulturellen Grundverständnis in die Firmen hinein. Wenn sie bei grossen Unternehmen keinen Sinn in der Arbeit sehen, gehen sie in eine kleinere Firma.

### Dann sind vor allem die grossen Unternehmen gefordert?

**KT** Alle sind gefordert. Innovative Unternehmer machen unbewusst bereits vieles richtig, egal ob in kleinen

oder grossen Unternehmen. Die Unternehmen sind gefordert, zusammen mit der Politik und anderen Akteuren das Wirtschaftssystem umzubauen. Unternehmerisches Denken und Handeln sind gefragt. Viele Arbeitsplätze sind durch die Digitalisierung «bedroht». Aber es bieten sich gleichermaßen viele Chancen, neue Geschäftsmodelle aufzubauen. Die künstliche Intelligenz dringt in Bereiche vor, die wir uns noch gar nicht vorstellen können. Eine künstliche Intelligenz, die den Jahresabschluss macht? Wieso nicht.

**MS** Diese Aussichten machen auch vielen Menschen Angst. Und dort braucht es in der Unternehmensführung Personen, die nicht Angst haben. Jetzt ist der Zeitpunkt, die Zukunft aktiv zu gestalten und sich mit neuen Chancen in anderen Arbeitswelten auseinander zu setzen. Zuwarten ist keine Option. Die Unternehmensentwicklung als Fachdisziplin kann hier wesentliche Werte generieren. ■

#### Institut Unternehmensentwicklung

Das Institut Unternehmensentwicklung (INU) bietet grossen und kleinen Organisationen aus dem In- und Ausland Unterstützung auf Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse und langjähriger praktischer Erfahrung. Der Fokus liegt dabei sowohl auf der Beratung und Entwicklung neuer Lösungen als auch auf der Umsetzungsbegleitung von konkreten Massnahmen. Weitere Informationen zum Institut Unternehmensentwicklung: [inu.bfh.ch](http://inu.bfh.ch)

#### Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management

Die SGO bietet Fachleuten aus den Themenkreisen Organisation, Management und Leadership, eine Homebase und entsprechende Netzwerke. In diesen Fachgebieten bietet sie qualitativ hochstehende Aus- und Weiterbildungen an. Sie pflegt eine Brückenfunktion zwischen Wissenschaft und Praxis, indem sie laufend neue Forschungsprojekte vergibt, junge Talente fördert, und das Wissen in Form von Büchern, Veranstaltungen und elektronischen Medien verbreitet.

#### SGO Community of Practice Unternehmensentwicklung (UE CoP)

Die SGO UE CoP will das Themengebiet in Schweizer Profit- und Non-Profit-Institutionen stärker verankern und kontinuierlich weiterentwickeln. Dadurch soll die Basis für einen direkten Mehrnutzen für Firmen, Institutionen und UE-Fachkräfte generiert werden. Die SGO UE CoP ist das Schweizer Netzwerk für Expertinnen und Experten in Unternehmensentwicklung aus Praxis und Wissenschaft. Sie ist zudem als Sounding Board für verschiedene Firmen tätig. Daten und weitere Informationen unter [www.sgo-verein.ch](http://www.sgo-verein.ch)

#### SGO-Drehscheibe

Die SGO Drehscheibe findet vier Mal jährlich statt und wird zusammen von der SGO und dem INU organisiert. Ziel ist der Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. An den öffentlichen Veranstaltungen wird jeweils ein Thema durch ein Referat eingeführt und anschliessend in Gruppen- und Plenumsdiskussionen aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet.

#### Daten und weitere Informationen unter [inu.bfh.ch](http://inu.bfh.ch)

#### INU - NEWSLETTER

Der Newsletter des Instituts Unternehmensentwicklung zeigt, was Unternehmen bewegt – Projekte, Forschungsergebnisse und Weiterbildungsmöglichkeiten. Melden Sie sich jetzt an: [wirtschaft.bfh.ch/newsletter](http://wirtschaft.bfh.ch/newsletter) oder mit beiliegendem Anmeldetalon