

## WIE MAN DIE GRÖSSTEN INNOVATIONSKILLER BESIEGT

# ANGST VOR DER DIGITALEN TRANSFORMATION?

von Anne M. Schüller

*Ankündigungen kommen reichlich, wenn die Unternehmen über Innovationsbereitschaft, digitalen Wandel und Umbaumaßnahmen reden. Doch das meiste davon bleibt folgenlos. Die wesentlichen Ursachen dafür? Die Top-Innovationsverhinderer in den Unternehmen heißen Angst, Macht, falsche Glaubenssätze und Bürokratie, so eine aktuelle Studie des Thinktanks 2bAhead.*



Anne M. Schüller

Die Angst, Entscheidungen auf unsicherer Basis zu treffen, bewerteten 52 % der Studienteilnehmer als den Innovationsverhinderer Nummer eins. 35 % der insgesamt 202 befragten Innovationschefs aus den zumeist deutschen Unternehmen gaben außerdem zu, dass sie selbst schon Innovationen aus Angst verhindert haben. Es ist also zuvorderst die Angst, und speziell auch die Angst vor Fehlern beim Tun, die aus den Unternehmen verschwinden muss.

Angst ist der größte Erfolgskiller. Zwar läuft man mit Angst im Nacken deutlich schneller, aber nur ein ganz kurzes Stück. Dass der Mensch unter Druck geistige Großtaten vollbringt, ist eine besonders gefährliche Mär. Das Gegenteil ist nämlich der Fall. Dauerdruck und anhaltende Missstimmung sabotieren die Fähigkeit des Gehirns, sein Bestes zu geben, weil die im Angstzustand ausgeschütteten Botenstoffe Synapsen blockieren.

Doch für kognitive Arbeit in rasanten Zeiten sind schnelle Synapsen bitter vonnöten. Kreativität, die Schlüsselressource für Innovatio-

nen, ist wie eine launige Diva, die die richtigen Umstände braucht. Heiterkeit, Muße und Stress-Abstinenz gehören dazu. Arbeit muss Spaß machen, um gut zu werden. Aus diesem Grund wird in florierenden New-Economy-Firmen auch so viel Wert auf ein Wohlfühlklima gelegt.

### Mächtige zetteln keine Palastrevolution an

Für 37 % der Befragten sind Machtthemen der Innovationsblockierer Nummer eins. Zudem befürchtet, so die Studie, knapp jede zweite Führungskraft einen Machtverlust durch Innovationen. Macht und damit verbunden auch Status und Kontrolle zu verlieren, ist ja verdammt schwer. Besitzstandswahrung ist deshalb ein riesiges Thema. Durch eine aufgeblähte Mess- und Steuerungsbürokratie sorgen viele Manager überhaupt erst für ihre Existenzberechtigung. Doch Bürokratie macht ein Unternehmen langsam und dumm.

Jede Veränderung – und damit auch jede Innovation – bedeutet zudem, dass etwas bislang Unbekanntes entsteht, von dem niemand ganz sicher weiß, ob es besser oder schlechter sein wird als das davor. Wer Neuland betreten will, muss darüber hinaus mit Gewohnheiten brechen, seine Komfortzone verlassen und ehemals gültige Glaubenssätze über Bord werfen können.

Doch Menschen wiederholen gerne Aktivitäten, in denen sie einmal siegreich waren. „Self-Herding“ wird dieses Verhalten in Fachkreisen genannt. Ähnlich dem Herdentrieb folgen wir hier der „Herde“ unserer eigenen früheren Entscheidungen. Für solch ewig Gestrige hat Managementvordenker Gary Hamel einen denkwürdigen Satz parat: „Die Zukunft macht leicht Narren aus den Unbelehrbaren, die sich zu lange an alte Gewissheiten klammern.“

### Den bleischweren Ballast aus alten Zeiten entsorgen

Eines ist sicher: Auf der Reise in die Zukunft braucht es leichtes Gepäck, weil die Märkte, wie die Hasen, immer neue Hacken schlagen. Doch während die Old Economy weiterhin umständlich plant und endlos über Budgets debattiert, rennt die Gründergeneration einfach mal los. Natürlich ist es da besser, nicht Anzug und Rahmengenähte, sondern T-Shirt und Turnschuhe zu tragen. Schnelligkeit ist in exponentiellen Zeiten zunehmend wichtig.

Dafür muss zunächst mal ausgemistet werden. Alles Unkraut, das Innovationen am Wachsen hindert, muss weg: Traditionen, die nie hinterfragt worden sind, heilige Kühe, die bisher keiner schlachten wollte, Managementmoden, die schon eine rostige Patina tragen. Interne Sperren müssen gelockert, marode Führungssysteme weggeschafft und anweisungsorientierte Kontrollmechanismen schnell entsorgt werden.

Wer jedoch Sicherheit will, wird den Trippelschritt-Modus wählen: Hier noch ein paar PS, da etwas mehr Design, dort ein neues Feature, die Verpackung größer, die Flasche griffiger, das Etikett bunter und dann das Zeugs billig in den Markt gehauen, um es der Konkurrenz mal so richtig zu zeigen. Linear heißt: mehr vom Gleichen – aber auch mehr vom Falschen – und zunehmende Belanglosigkeit. Disruptiv hingegen ist der Sprung durch die Feuerwand der Unsicherheit.

### Was muss weg? Minus 50 als Zielzahl

Zwangsläufig muss, wenn etwas Neues entsteht, etwas Altes beiseitretreten. Doch die Alten sehen dabei vor allem das, was sie verlieren. Die Jungen hingegen stecken nicht in diesem Dilemma. Sie haben nichts zu verlieren, keinen Status zu verteidigen und kei-

nen veralteten Kram im Gepäck, der erst mal entlernt werden muss. Und sie haben nichts aus der „Früher war alles besser“-Zeit zu betrauern. Sie können bei dem, was die Zukunft bringt, nur gewinnen.

Damit auch die tradierten Unternehmen die Zukunft erreichen, ist eine zügige Transformation in einen agilen Zustand ein Muss. Das bedeutet: Alles, was eine Organisation langsam macht, muss weg. Und alles, was sie schnell macht, muss her. Zunächst muss also die Schnelligkeitslücke geschlossen werden. 50% weniger Bürokratie, Administration, Hierarchie, Reportings, Kennzahlensysteme und so weiter sind dabei eine vernünftige Zielzahl.

Ich plädiere also nicht für komplette Zerschlagung und Anarchie, sondern für niedrigerhierarchische Systeme und genügend Struktur, um unerlässliche Qualität sicherzustellen und Irrwege frühzeitig auszuschließen. Denn wer versucht, Hierarchien mit Gewalt einzuebnen, sorgt für ein Vakuum, in

dem sogleich wieder Hierarchien entstehen. Zudem müssen die Mitarbeiter auf allen Ebenen an neue Formen der Arbeit bedachtsam herangeführt werden.

### Wie man „Quick Wins“ und „Big Wins“ erzielt

Es gibt viele Tools, um veraltete Managementstrukturen zurückzubauen und bessere Rahmenbedingungen für Innovationen zu schaffen. Hier nenne ich zwei:

- Ein „Kill a stupid rule“-Workshop, der sich abteilungsübergreifend für größere Mitarbeitergruppen eignet. Ziel ist ein selbstverantwortliches Optimieren der innerbetrieblichen Prozesse, auch mit Blick auf Innovationen für eine verbesserte Kundenorientierung.
- Ein „Kill the company“-Workshop, der vor allem für Führungsebenen gedacht ist. Bei diesem Format, das ursprünglich von Lisa Borell, CEO der Beratungsfirma Futurethink

entwickelt wurde, wird das eigene Unternehmen durch die Brille eines angriffslustigen Mitbewerbers oder Start-ups sondiert, um sich besser für die Zukunft zu rüsten.

Die erste Methode bringt schnelle operative Erfolge, die zweite kann für die notwendigen ganz großen Sprünge sorgen. Vor allem aber gilt: Nicht warten! Starten! —

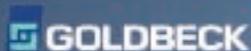
**Kontakt: [www.touchpoint-management.de](http://www.touchpoint-management.de)**

Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirtin, Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Zudem liest sie als Gastdozentin an mehreren Hochschulen. In den Perspektiven haben wir ihr Buch „Touchpoints“ sowie den mehrfach preisgekrönten Nachfolger „Das Touchpoint-Unternehmen – Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt.“ vorgestellt. 2015 wurde sie in die Hall of Fame der German Speakers Association gewählt.

# 18. KARRIERETAG FAMILIENUNTERNEHMEN

Deutschlands Familienunternehmer treffen Fach- und Führungskräfte

Ausrichter



2. Dezember 2016  
Bielefeld

Bewerbungsschluss 17. Oktober 2016

[www.Karrieretag-Familienunternehmen.de](http://www.Karrieretag-Familienunternehmen.de)

ENGINEERING<sup>LAB</sup>  
Von Ingenieur  
zu Ingenieur



DER ENTREPRENEURS CLUB



Stiftung  
Familienunternehmen

Lead-Medienpartner



Medienpartner



Schirmherrschaft



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie