



# CHANCEN STATT RISIKEN SEHEN

## BÜHNE FREI FÜR ZUKUNFTSGESTALTER

**Viele Unternehmen werden sich nach der Krise neu aufstellen müssen, weil die Zeiten dann andere sind und sie nicht mehr so weitermachen können, wie zuvor. Dazu braucht man neue Ideen. Andere Ideen. Bessere Ideen. Viele solcher Ideen. Man muss sich von Veraltetem lösen und ins Neuland wagen, im Kleinen wie auch im ganz Großen. Firmeninterne Weiterdenker sind dafür geradezu prädestiniert.**

Überall auf der Welt definieren Visionäre gerade das Mögliche neu. Vor allem die technologischen Innovateure sind wie „auf Speed“. Über alle Grenzen hinweg entwickeln sie Initiativen, die Ideen, Wissen und Können neu miteinander verknüpfen – und so unser Leben verbessern. Disruptiv kombinieren sie Technologien und vernetzen die virtuelle mit der realen Welt auf immer andere, kühne, noch nie dagewesene Weise. Neuerungen können aber nur dort entstehen, wo es den passenden Nährboden gibt: die Erlaubnis zum Widerspruch, eine ergebnisoffene Lernkultur und Freiraum zum Experimentieren. Zudem braucht es Menschen, die sich als Vorreiter und Pioniere mit Mut, Biss und Tatendrang ins Neuland wagen. Dort, wo noch niemand vor ihnen war, sehen sie vor allem die Chancen, weniger das Risiko und die Gefahr.

Solche Menschen werden Quer- und Weiterdenker oder bisweilen auch Game Changer und Corporate Rebels genannt. Sie sind Wachrüttler, Kundschafter, Wegbereiter, Andersmacher, Vorwärtsbringer, Übermorgengestalter. Sie sprühen vor Ideen, wie man das, was in die Jahre gekommen ist, besser machen könnte, sollte und müsste. Sie sind Helfershelfer auf dem Weg in die Zukunft, Lotsen in die kommende Zeit. Sie denken um die Ecke und über den Tellerrand, oftmals im Kleinen, manchmal auch im ganz Großen. Viele von ihnen sind Generalisten. Über ihre eigentliche Expertise hinaus haben sie etliche fachübergreifende Interessen, sodass sie ganzheitlicher handeln und umfassender einsetzbar sind. Sie haben Kompetenzen auf mehreren Arbeitsgebieten und denken in großen Zusammenhängen. Dort, wo ein Experte nur Ausschnitte sieht, bringen sie als interne „Brückenbauer“ das Beste aus vielen Bereichen zusammen.

## IDEENFUNKEN DER FREIGEISTER NUTZEN

Will man sich aus der Belanglosigkeit und dem Mittelmaß des bereits Etablierten zügig befreien, braucht es ständig neue Ideen – von Menschen, die außergewöhnliche Dinge denken und tun. Indem man die „Ideenfunken“ seiner internen Freigeister einfallsreich nutzt, macht man sich spannend – und damit begehrt. Man kann gar nicht genug verrückte Ideen haben, um seine Kunden immer wieder neu zu betören. Und man braucht viele Ideen. Denn nur, wer viel würfelt, der würfelt am Ende auch Sechser.

„Meine Mitarbeiter haben aber keine wirklich guten Ideen“, meinte neulich einer. Manche Obere glauben tatsächlich noch immer, sie müssten alles selbst am besten wissen und ihren Leuten sagen, wie die Dinge zu laufen haben. Sie können sich schlecht auf fremde Sichtweisen einlassen und nur schwer akzeptieren, wenn auch andere mit Einfällen glänzen. Dabei gelingt es am besten gemeinsam, Ideen zu entwickeln, die zuvor noch niemand hatte, und auf die man allein nicht gekommen wäre. Wenn genügend kluge Köpfe zusammenkommen, lässt sich jedes Problem lösen. Im Rahmen einer Haufe-Studie wurden dazu knapp 12.000 Mitarbeiter aus Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. Das Ergebnis:

- 84 Prozent wünschen sich mehr Mitsprachemöglichkeiten bei operativen Entscheidungen,
- 77 Prozent wären motivierter, wenn sie mehr einbezogen würden, und

- 73 Prozent glauben, dass die eigene Firma erfolgreicher wäre, wenn sie sich stärker einbringen könnten.

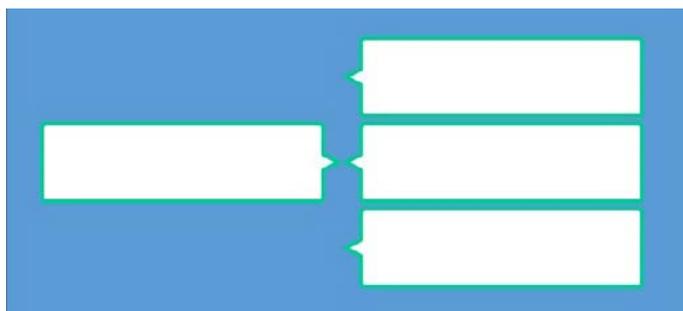
Mitarbeiter geben ihre Ideen aber nur dann preis, wenn sie glauben, dass diese Wertschätzung erfahren. Und wenn sie wissen, dass Fehler kein Beinbruch sind. Denn Fehler sind der Preis für Evolution und Innovation. Fehler zu machen, bedeutet: Üben, um siegen zu lernen. Mit einer solchen Einstellung können bahnbrechende Erfolge gelingen. Folgende Vorgehensweisen sind dabei sehr hilfreich.

## VERBESSERUNGSMASSNAHMEN ANSTOSSEN

Wer Stimmungsbilder und Verbesserungspotenzial zeitnah einfangen will, braucht die richtigen Fragen. Unternehmerinnen und Unternehmer sollten es einmal mit der Sprechblasen-Methode versuchen. Die ist pfiffig und geht so: Man malt Sprechblasen, die sich gegenüberstehen, eine links und drei rechts. In die linke kommt eine ausgewählte Frage aus der folgenden Liste, die rechten sind leer, damit der Befragte seine Antworten dort einsetzen kann.

- *Die Goldstück-Frage:* Welches sind die drei umsatzträchtigsten oder auch kostensparendsten Ideen, die Sie für uns hätten?
- *Die Sternenstaub-Frage:* Welches sind die drei verrücktesten/emotionalsten Ideen, die wir bei unseren Kunden umsetzen könnten?
- *Die Trüffelschwein-Frage:* Welches sind die drei innovativsten Dinge, die wir schnellstmöglich einführen sollten?
- *Die Killer-Frage:* Wenn es einen Sensemann gäbe, welches wären die drei Dinge, die er unbedingt dahinraffen müsste?
- *Die Ufo-Frage:* Wenn Sie ein Außerirdischer wären, welche drei Dinge kämen Ihnen bei uns besonders merkwürdig vor?
- *Die Kaffeemaschinen-Frage:* Wenn unsere Kaffeemaschine sprechen könnte, was würde sie ehrlicherweise zu unserer Innovationskultur sagen?

Diese Methode hat etwas Verspieltes und macht kreativ. Sie kann offen oder anonymisiert eingesetzt werden. Hierbei befragt man jeden Mitarbeiter einzeln oder im Rahmen eines Meetings. Im zweiten Fall nutzt man eine Pinnwand zu diesem Zweck. Offene, wahrhaftige, ungeschminkte Antworten können Vieles ans Licht bringen, was sonst im Verborgenen schlummert. Womöglich wird man so endlich mehr über die eigentlichen Gründe für hartnäckige Probleme erfahren. Maßnahmenkataloge entstehen dabei fast wie von selbst. Um Defizite schnell und konstruktiv aus der Welt zu ►



**Mit der Sprechblasen-Methode lassen sich Stimmungsbilder und Verbesserungspotenzial sehr simpel einfangen.**

schaffen, erarbeiten die Mitarbeiter passende Verbesserungsmaßnahmen im Anschluss gemeinsam.

## ENTSCHLACKUNGSPROGRAMM STARTEN

Um agiler, effizienter und innovativer zu werden, müssen zunächst die internen Altlasten weg. Überflüssige oder aus der Zeit gefallene Abläufe müssen eliminiert, komplizierte Prozesse vereinfacht und durch digitale Verfahren ersetzt werden. „Kill a stupid rule“ setzt genau an diesem Punkt an. Ursprünglich wurde diese Maßnahme von US-Banker Vernon Hill entwickelt, der damit an seine Mitarbeiter appellierte, kundenunfreundliche Abläufe aller Art schnellstmöglich aufzuspüren – und auf diese Weise auch Kosten zu sparen.

Die Methode ist geradezu ideal, um lähmenden, demotivierenden und/oder umsatzzerstörenden Ballast zu identifizieren und durch einfachere, zeitgemäßere Vorgehensweisen zu ersetzen. Viele Standards und Normen haben in der Vergangenheit gut gepasst, doch für die nahende Zukunft taugen sie nicht. Bisweilen gibt es sogar Regeln, die werden noch immer befolgt, obwohl die Person, die sie einst erlassen hat, schon lange nicht mehr da ist. Jede Unternehmerin, jeder Unternehmer sollte seine Mitarbeiter also eine „Licence to kill“ erteilen, und zwar so: „Kill a stupid rule!“ Von welchen untauglichen Standards, Regeln und Prozessen und von welchem administrativen Unsinn sollten wir uns schnellstmöglich trennen?

Im Rahmen eines Meetings bittet man die Anwesenden zunächst darum, innerhalb von zehn Minuten so viele „stupid rules“ wie nur möglich zu finden, auf Haftzettel oder Moderatorenkärtchen zu schreiben und an eine Pinnwand zu heften. Sie werden sich wundern, wie auf einmal die Funken sprühen und was so alles zusammenkommt. Ist die Sammlung komplett, wird eine Priorisierung vorgenommen. Danach machen sich Zweier-Teams an die Arbeit, um „stupid rules“ ganz zu streichen oder durch neue, agilere Vorgehensweisen zu ersetzen. Zum Start fängt man am besten dort an, wo sich am schnellsten etwas bewegen lässt. Dann kann man erste Erfolgserlebnisse via Storytelling verbreiten – und alle bekommen Lust auf mehr.

## SPIELRAUM FÜR ZUKUNFTS-PROJEKTE SCHAFFEN

Für Innovationen haben Sie eine Abteilung? Besser ist es, die „Weisheit der Vielen“ zu nutzen und jeden hilfreichen Einfall zu integrieren, ganz egal, woher er kommt. Je mehr unterschiedliche Perspektiven eingebracht werden, desto eher werden anstehende Aufgaben wirksam gelöst – und gänzlich neue Ideen gefunden. Gerade die ambitionierten Weiterdenker haben oft einen Riecher für Chancen am Markt. Diesen Personen und ihren anfangs oft vagen Vorstößen muss Raum zur freien Entfaltung gegeben werden.

„Eigenzeit“ zwecks Fortentwicklung kreativer Gedanken ist unglaublich wichtig. Denn in der Hektik des Tagesgeschäfts ist meist keinerlei Platz, sich ausgiebig mit der Zukunft des Unternehmens zu befassen. Gestatten Sie Ihren Freigeistern also zum Beispiel, dass sie für eine Dauer von vier bis sechs Wochen freitags nach 14 Uhr an ihren eigenen Projekten arbeiten dürfen. Lassen Sie sie in dieser Zeit unbehelligt, verlangen Sie auch keine Zwischenberichte. Am Ende

### Anne M. Schüller

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönter Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die „Hall of Fame der German Speakers Association“ aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus.



der festgelegten Periode sollen sie unternehmerisch sinnvolle Vorschläge für das weitere Vorgehen machen.

Bei Gore, unter anderem Hersteller von Gore-Tex, nennt man dieses Konzept die Steckenpferdzeit. Von vielen Unternehmen aus der Digitalwirtschaft sind ähnliche Initiativen bekannt. So hat Google mit der 20-Prozent-Spielzeit Furore gemacht. In dieser Zeit durften die Mitarbeiter an Projekten arbeiten, die sie ganz persönlich interessierten. „50 Prozent aller neuen Google-Produkte kamen aus dieser 20-Prozent-Zeit“, berichtete Marissa Mayer, die bei Google federführend tätig war, anlässlich einer Vorlesung an der Stanford University.

Auch der Softwareanbieter Adobe macht Innovationen zu einem gelebten Teil der Unternehmenskultur. Dazu wurde ein Tool namens Kickbox entwickelt, mit dem Adobe seine Mitarbeiter zu Erfindern macht. Wer an diesem Programm teilnehmen will, erhält im Rahmen einer Einführungsveranstaltung eine rote Schachtel. Sie enthält Anweisungen, um selbst einen Innovationsprozess zu starten. Außerdem befindet sich in der Box eine Prepaid-Kreditkarte mit einem Limit von 1.000 Dollar für die Anschubfinanzierung. Zudem können sich die Beschäftigten für bis zu 40 Prozent ihrer Arbeitszeit freistellen lassen, um ihr jeweiliges Projekt zu entwickeln. ■

[www.anneschuller.de](http://www.anneschuller.de)

ANNE M. SCHÜLLER



Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller, „Querdenker verzweifelt gesucht“, Warum die Zukunft der Unternehmen in den Händen unkonventioneller Ideengeber liegt. Mit einem Vorwort von Gunter Dueck, Gabal Verlag 2020, 240 Seiten, 29,90 Euro, ISBN: 978-3-86936-998-3