

Veränderungsmanagement

«Heilige Kühe» mit dem «Elefanten im Raum» vertreiben

Innovationen sind der Umsatz von übermorgen. Man muss sie startklar in der Pipeline haben, wenn die alten Lösungen es nicht mehr bringen. Tabuthemen, Blockaden und «heilige Kühe» kann man dabei nicht brauchen. Mit dem «Elefanten im Raum» lässt sich das scheinbar Unantastbare vertreiben.

› Anne M. Schüller

Ganze Industrien haben ein Interesse daran, den Fortschritt zu hemmen, um den Wert des Kapitals zu schützen, das in ihren veralteten Technologien gebunden ist. Sie hüten ausgebrannte Feuerstellen, statt mit erhobener Fackel neues Terrain zu erkunden. Viele Chancen lassen sie ganz einfach deshalb verstreichen, weil das Risiko des Scheiterns besteht.

Wer scheitert, setzt in tradierten Organisationen seine Karriere aufs Spiel. So hat Bahnbrechendes dort sehr schlechte Karten. Doch mit schlechten Karten verliert man ein Spiel. Wer den Status quo einbetoniert, wird aussortiert: von Kunden, die mehr wollen als das, was es gestern schon gab – und von denen, die solche Kunden verstehen.

Auch das hört man oft: «Unser Umsatz brummt. Wir sind voll ausgelastet. Das Geschäftsmodell stimmt. Die Produkte passen. Es geht uns prächtig. Wieso was ändern, wenns läuft?» Genau dann wäre es an der Zeit, beherzt den Sprung in die Zukunft zu wagen. Wenn es einem Unternehmen mal nicht mehr so gut geht, hat es dafür keine Zeit. Doch leider: Viele Anbieter optimieren lieber ihre

Vergangenheit, statt ganz und gar neue Wege zu gehen. Deren Manager sind keine Gestalter, sondern Verwalter, weil das System, in dem sie Verantwortung tragen, Wagemut nicht belohnt.

Mut belohnen

Kein Unternehmen erzielt Wettbewerbsvorsprünge dadurch, dass die Belegschaft das Übliche tut und sich an Etabliertes hält. Vorsprünge erzielt man im Neuland, durch aussergewöhnliche Vorgehensweisen, durch kühnes Handeln und einfallreiche Ideen. Nicht Konformismus, sondern Mut muss man also in den Unternehmen belohnen:

- › den Mut, anders zu denken,
- › den Mut, anders zu handeln,
- › den Mut, Neues zu wagen.

Darüber hinaus gibt es in nahezu jeder Firma Probleme, die unübersehbar existieren. Doch man spricht darüber nur hinter vorgehaltener Hand: veraltete Geschäftsmodelle, die vergreisten Lieblingsprodukte des Chefs, Regeln und Rituale, die keiner mehr braucht, alpha-

hierarchische Machtstrukturen, unzeitgemässe Entscheidungsverfahren, antiquierte Führungsmethoden, eine falsche Fehlerkultur, überbordende hausgemachte Bürokratie, ätzende Meetings, verfehlte Bonifizierungsstrategien und vieles mehr.

Blockaden lösen

Für die «Future Economy», in der sich menschliche und künstliche Intelligenzen miteinander verbinden, wird zunächst ein «Future Mindset» und dann eine «Future Organisation» gebraucht. Dies verlangt von einem traditionellen Management, alle derzeitigen Strategien und die damit verbundenen Verfahrensweisen auf den Prüfstand zu stellen – und dabei insbesondere auch die «heiligen Kühe» zu thematisieren.

«Elephant in the Room» ist eine gute Methode, um Tabus und Blockaden jeder Couleur in Angriff zu nehmen. Warum Elefant? Weil es um etwas wirklich Grosses geht: ein offensichtliches Problem, das dick und breit im Raum steht und den Zugang zu einer besseren Zukunft

versperrt. Es ist unübersehbar, doch alle tun so, als wäre es gar nicht da.

Im Mittelpunkt eines solchen Workshops steht folgende Frage: «Wenn es um unsere unternehmerische Zukunft geht, was sind die wahren Hemmnisse und Blockaden, über die zwar offiziell niemand spricht, worüber wir aber unbedingt reden sollten?» Initiiert wird dieser Prozess von einem Mitarbeiter aus dem Top-Management. Arbeiten Sie in diesem Workshop unbedingt mit einer qualifizierten Moderation.

Redefreiheit prüfen

Am besten startet man mit einer «Sicherheitsfrage». Zeichnen Sie dazu eine Elfer-Skala auf eine Pinnwand und fragen Sie die Anwesenden so: «Auf dieser Skala von null bis zehn: Wie frei denken Sie, in dieser Runde reden zu können?»

Im Allgemeinen favorisiere ich eine verdeckte Bewertung. Die Gruppenzwänge sind oft sehr hoch. Man will sich mit seiner Meinung nicht isolieren. Die Gefahr, dass erwünschtes Verhalten gezeigt wird und genehme Antworten kommen, ist damit gross. Die Pinnwand mit der Skala wird also am besten umgedreht, so dass die Teilnehmer ihre Bewertung anonym geben können.

Damit man unbeeinflusst von anderen bleibt, schreibt jeder seine Zahl auf einen Klebepunkt, bevor er hinter die Pinnwand geht. Liegen Punkte unter sieben, wird das zunächst diskutiert. Führungskräfte geben übrigens oft eine zu gute Wertung, weil sie sich über- und die organisationale Not unterschätzen. Bei einem interhierarchischen Workshop sollten sie deshalb ihre Punkte einkreisen, damit auch das sichtbar wird.

Die «heiligen Kühe»

Wenn die Unternehmens- und Kommunikationskultur bereits offen und vertrau-

ensvoll ist, können Sie eine überaus wirkungsvolle Variante wählen: Holen Sie die Elfer-Skala physisch in den Raum, indem Sie sie auf den Fussboden malen. Die Teilnehmenden sollen sich zu der jeweiligen Nummer begeben. Dann stellt man ihnen folgende Fragen: «Möchtest du den anderen etwas zu deinem Standpunkt sagen?» Oder auch: «Möchtest du jemanden im Raum etwas zu diesem Standpunkt fragen?»

Nach der Sicherheitsfrage und einer kleinen Wirkungspause werden die «heiligen Kühe» nun – vorsichtshalber immer noch

anonymisiert – gelistet, priorisiert, diskutiert und idealerweise danach gleich angegangen.

Ein Etappenziel ist erreicht, wenn sich am Ende alle trauen, Dinge, die sie für eine «heilige Kuh» halten, offen anzusprechen. Und das sollte stets positiv aufgenommen werden, vor allem von den «Haltern der Kühe». Danach sollte mindestens eine Kuh bei den Hörnern gepackt und tatsächlich vom Eis geholt werden. Maximalziel ist, dass es am Ende keine «heiligen Kühe» mehr gibt – und Blockaden fortan erst gar nicht entstehen. «



Literatur



Bahn frei für Übermorgengestalter – 25 Quick Wins für Innovatoren und Zukunftsversteher

Anne M. Schüller
Gabal Verlag 2022,
216 Seiten, CHF 29.50
ISBN: 978-3967390933



Porträt



Anne M. Schüller
Beraterin, Autorin

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte 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.



Kontakt

info@anneschueller.de
www.anneschueller.de