

Bahn frei: Die Zukunft wird auf niemanden warten

Wir brauchen Übermorgengestalter, Innovatoren und Zukunftsversther



Anne M. Schüller

In ihrem neuen Buch gibt Bestsellerautorin Anne M. Schüller praktisch umsetzbare Anregungen, wie man sich in unruhigen Zeiten am besten Austellen kann.

Die Zukunft ist wie ein Laufband. Wer stehen bleibt, fällt sofort hinten runter. Und das Laufband ist auf superschnell eingestellt. Zudem lauern Ungewissheiten an jeder Ecke. Wir wissen nicht, was da kommt, wann es kommt und wie es uns trifft. Doch immerhin lässt sich sagen: Der Klimawandel und die fortschreitende Digitalisierung werden unsere Zukunft einschneidend verändern. Ein dritter maßgeblicher Megatrend ist die Kundenzentrierung. Nicht Produkte und Technologien, sondern zahlungswillige Kunden entscheiden darüber, wer die Märkte von morgen besetzt.

Alle drei Trends entwickeln sich exponentiell, und das bedeutet: erst langsam, dann plötzlich ganz schnell. So lässt sich höchstens erahnen, wo uns das hinführt. Jede Innovation ist zugleich Anstoß für weitere Innovationen. Die Neukombination bislang ge-

trennter Technologien und Industrien erzeugt vielerlei Wechselwirkungen, die man im Vorfeld gar nicht absehen kann. Die zunehmende Vernetzung erzeugt quasi ein Eigenleben. Jede technologische Verbesserung führt zudem dazu, dass die nächste Verbesserung rascher erreicht werden kann.

Wer zögerlich abwartet, wird nicht schnell genug sein, um die Vorsprünge Anderer einzuholen.

In einem derart dynamischen, unvorhersehbaren Umfeld ist es unmöglich, im Voraus zu wissen, was funktionieren wird und was nicht. Längerfristige Prognosen sind fast unmöglich. Wer zögerlich wartet, wie sich das Ganze entwickelt, wird nicht schnell genug sein, um die Vorsprünge Anderer einzuholen.

Der Ursprung neuester Technologien liegt bei den visionären Deep Tech Companys, die man **U0-Unternehmen** nennen könnte. Sie sind viel schneller als die klassischen Unternehmen. Angezogen von der Faszination ihrer Sprunginnovationen sind die Kunden ähnlich schnell unterwegs. Genügend Menschen werden es kaum abwarten können, jede Neuerung auszuprobieren, die sie erfolgreicher macht und ihnen ein besseres Leben verheißt.

Aus den positiven Erfahrungen solcher Early Adopter erwachsen dann neue Anforderungen an alle Player im Markt. So wird das Neue zu einem unverzichtbaren Teil unseres Lebens. Was menschenmöglich ist, erweitern, optimieren, innovieren wir, seit es uns Menschen gibt.

U1-Unternehmen sind die, die diese Entwicklung verstehen. Sie folgen der Technologie und den Kunden. Das sind

nicht zwangsläufig nur Jungunternehmen, auch jede etablierte Company kann dies schaffen. Solche Unternehmen stellen sich dem unvermeidlichen Wandel. Sie streben nach wirtschaftlichem Fortschritt und zugleich nach menschlichem Wohlergehen.

Mithilfe ihrer Übermorgengestalter entwickeln sie vielfältige Initiativen, um sich zukunftsfähig zu machen. Was sie als Gewinner von den Verlierern unterscheidet, ist die Lust an Veränderung und Innovation. Sie sind Vorreiter statt Nachzügler, Gestalter statt Verwalter, Regelbrecher und nicht Regelhüter.

Was U1-Unternehmen explizit anders machen :

1. Sie lieben Kunden mehr als interne Effizienz und Ego-Ziele.
2. Sie favorisieren umweltfreundliche Herangehensweisen.
3. Sie denken ihre Geschäftsmodelle von Anfang an digital.
4. Sie hassen Verschwendung, vor allem in Form von Bürokratie.
5. Ihr Vorgehen ist offen, wendig, flexibel, schnell und vernetzt.
6. Sie nutzen agile, kreative und kollaborative Arbeitsmethoden.
7. Sie organisieren sich niedrighierarchisch mit Minimalstrukturen.
8. Ihre Mitarbeiter arbeiten weitgehend selbstorganisiert.
9. Kunden sind von Anfang an in die Entwicklung integriert.
10. Sie agieren iterativ, experimentieren viel und pivotieren schnell.
11. Sie streben nach hoher Skalierbarkeit bei minimalen Kosten.
12. Sie fördern interne Vorausdenker und Übermorgengestalter.

U2-Unternehmen sind solche, die mit dem Lauf der Dinge nicht Schritt halten ►

werden, weil sie linear weiteragieren, also von der Vergangenheit auf die Zukunft schließen und mit alten Rezepten auf neue Situationen reagieren. Sie favorisieren weiterhin Planbarkeit. Doch die wird es, so starr wie früher, nicht mehr geben. Die Zukunft, die uns erwartet, entsteht nicht in geraden Linien, sondern in plötzlichen Sprüngen.

Fortan wird man sich aufmachen müssen, ohne den genauen Weg schon zu kennen. Damit sich ihre Transformationsdefizite also nicht noch vergrößern, müssen zunächst die Fortschrittswiderständler konsequent wegbugsirt werden. Bekommt dann eine veränderungsfreudige Vorhut das Sagen, gelingt der notwendige Wandel am Ende doch – und der Aufschwung beginnt, wenn auch spät. Man wird zu einem U1-Unternehmen.

Behalten hingegen die Bestandsverwalter, die Zauderer und Scheuklappenträger die Macht, wird man, wie die Abbildung zeigt, zu einem U3-Unternehmen. Die verpassen den Anschluss, werden zum Auslaufmodell, tröpfeln aus. Auch wenn sie es selbst nicht wahrhaben wollen, werden sie vielen einst klingenden Namen ins Vergessen folgen.

Mit passenden Quick Wins kommt ihr schneller ans Ziel

„Corporates haben ein Geschwindigkeitsproblem. Dies betrifft nahezu alle Ebenen, von der Entscheidungsgeschwindigkeit über die Reaktionsgeschwindigkeit bis zur Innovationsgeschwindigkeit“, schreibt Bastian Halecker, Professor für BWL & Entrepreneurship an der Uni Potsdam. Corporates, also klassische Unternehmen, müssen zwangsläufig nicht nur mutiger, sondern auch schneller wer-

den. Die Veränderungsdynamik kann dabei in zwei Richtungen gehen:

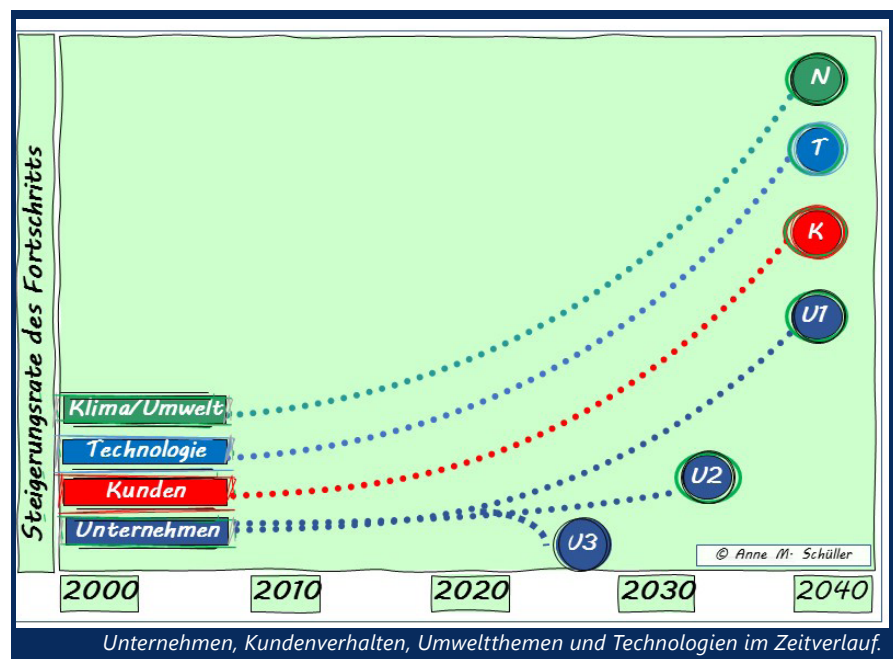
Big Wins: Das sind Strategieprojekte, die durch transformative Innovations-sprünge und Disruptionen geradewegs in die Zukunft führen. Sie erfordern radikal neue Denk- und Handlungsmuster, um gänzlich neue Leistungsdimensionen zu erschließen. Solche Neuerungen haben einen hohen Innovationsgrad, sodass sie bestehende Geschäftsfelder komplett verändern.

Sie sind immer ein Angriff auf das Etablierte. Deshalb werden sie anfangs belächelt, niedergemacht und mit Zynismus bedacht. So wurde Tesla jahrelang von den klassischen Autobauern verspottet, jetzt werden sie von Tesla gejagt. Ex-Siemens-CEO Joe Kaeser hat Elon Musk einst als Kiffer bezeichnet, der von Peterchens Mondfahrt träume. Doch siehe da: Längst führt Musks Firma SpaceX kommerzielle Flüge

ins Weltall durch. Die dazu benötigten Raketentufen kommen heil zur Erde zurück und sind wiederverwendbar, etwas, das nicht mal der NASA gelang.

Big Wins führen durch transformative Innovations-sprünge und Disruptionen geradewegs in die Zukunft.

Quick Wins: Das sind rasch umsetzbare, praxisnahe Maßnahmen und Tools, die mithilfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überholte Bürokratie abbauen, Prozesse agilisieren, neue Ideen produzieren und Innovationsprozesse beflügeln. Weitgehend selbstorganisiert kommen intelligentere, effizientere, passendere Wege der Aufgabenbewältigung, der Zusammenarbeit und der Zielerreichung zum Einsatz. So erzeugt ihr eine erstens fortwährende und zweitens vorausschauende Selbsterneuerung in überschaubaren Schritten – gekoppelt an schnelle Erfolge. Denn je kleiner die zu



ändernde Einheit, desto leichter kann sie umgesetzt werden.

Sind die Mitarbeitenden daran gewöhnt, sich permanent anzupassen, ist es viel leichter, Wandel voranzubringen. Veränderungskraft wird zur Normalität, weil sie durch ständiges Ausprobieren, Reflektieren, Adaptieren und Optimieren de facto täglich trainiert wird – und weil Erfolge sich so zügig zeigen. Wir Menschen brauchen das gute Gefühl, etwas geschafft zu haben.

Ganz entscheidend dabei: Quick Wins müssen einfach sein. Und sie visieren Nahziele an. Viele solcher Initiativen entstehen zunehmend ganz ohne Mandat. Im Operativen wissen die Mitarbeitenden selbst am besten, welche Abläufe umständlich, mühsam oder veraltet sind, also die Zusammenarbeit stören oder beim Kunden Qualen auslösen.

Quick Wins werden auch nie gleich als Muss vorgegeben, sie stellen Anregungen dar. Weil im Vorfeld nicht klar ist, wie die Organisation darauf reagiert, werden sie ganz unkompliziert zunächst als Experiment für eine festgelegte Dauer getestet – und dann übernommen, gestoppt oder weiterentwickelt. So machen gute Quick Wins die Anwender frei von hierarchischer Fremdsteuerung – und zugleich das Unternehmen rasch sehr viel besser.

Kreative Weiterdenker und mutige Andersmacher im Unternehmen, manchmal auch liebevoll als Corporate Rebels bezeichnet, sind gerade dann, wenn es um Quick Wins geht, unverzichtbar. Sie sind denen, die weniger couragiert sind, ein Vorbild. Wie ein Katalysator setzen sie Prozesse in Gang, die sich im gesamten Unternehmen weiterverbreiten. So bringen sie Agilität und Verän-

derungswillen bis in den letzten Winkel einer Organisation. Zudem können sie zum Sprachrohr all derer werden, die Veränderungen längst ebenfalls wollen, dies aber typbedingt nicht anzusprechen wagen. Zudem können sie denen wieder Auftrieb geben, die früher öfter mal Neuartiges einzubringen versuchten, aber abgekanzelt wurden und desillusioniert geworden sind.

Das Persönlichkeitsbild eines Übermorgengestalters

Übermorgengestalter sind aufgeschlossen und innovationsbegeistert. Besonders lieben sie diesen Moment, wenn sie das Alte hinter sich lassen, um sich fantasievoll nach vorne zu wenden und eine neue Idee in die Welt zu bringen – trotz der eigenen Angst und der Zweifel. Und trotz all derer im Umfeld, die einen warnen. Denn, ganz klar: Niemand weiß, was sich im Neuland verbirgt. Übermorgengestalter sehen das vor allem als Chance. So können sie für die entscheidenden Innovationssprünge sorgen.

Quick Wins sind rasch umsetzbare, praxisnahe Maßnahmen und Tools.

Sie visieren Nahziele an.

Doch neuartigen Ideen weht oft eine steife Brise entgegen. Zudem sind die, die kühnes, forsches, Neues ausrufen, so manchen im Unternehmen ein Graus. Verlustaversion, Besitzstandswahrung und Trägheit sind weit verbreitet. So braucht es Leidenschaft, Beharrlichkeit und Überzeugungskraft, um andere für seine Vorhaben zu gewinnen. Übermorgengestalter dürfen sich also nicht isolieren. Zudem müssen sie „trommeln“ und ihre Sache gut verkaufen: durchdacht, nachdrücklich und zugleich sehr geduldig.



Anne M. Schüller

Bahn frei für Übermorgengestalter

25 Quick Wins für Innovatoren und Zukunftsversteher

Gabal Verlag 2022 - 216 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 978 -3967390933

Übermorgengestalter, Innovatoren und Zukunftsversteher, das sind die Menschen, die die Unternehmen heute am dringendsten brauchen. Denn natürlich wissen die Führungseliten, dass es allerhöchste Zeit ist, in die Puschen zu kommen, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Dennoch bleiben viele im „Man müsste mal ...“ stecken. In ungewissen Zeiten fehlt ihnen häufig der Mut, wirklich kühn zu denken und forsch zu handeln.

Hier tritt das Buch in Aktion. Als „Stimme aus der Zukunft“ beschreibt Anne M. Schüller darin kompakt und zugleich unterhaltsam 25 Initiativen und weit über 100 Aktionsbeispiele, um zügig in Fahrt zu kommen. Diese werden aus der Mitte des Unternehmens heraus von den Mitarbeitenden selbst entwickelt und gemeinsam verwirklicht. Sie sind praxiserprobt, machen Lust auf Transformation und führen schnell zum Erfolg. ■