



LERNENDE ORGANISATION

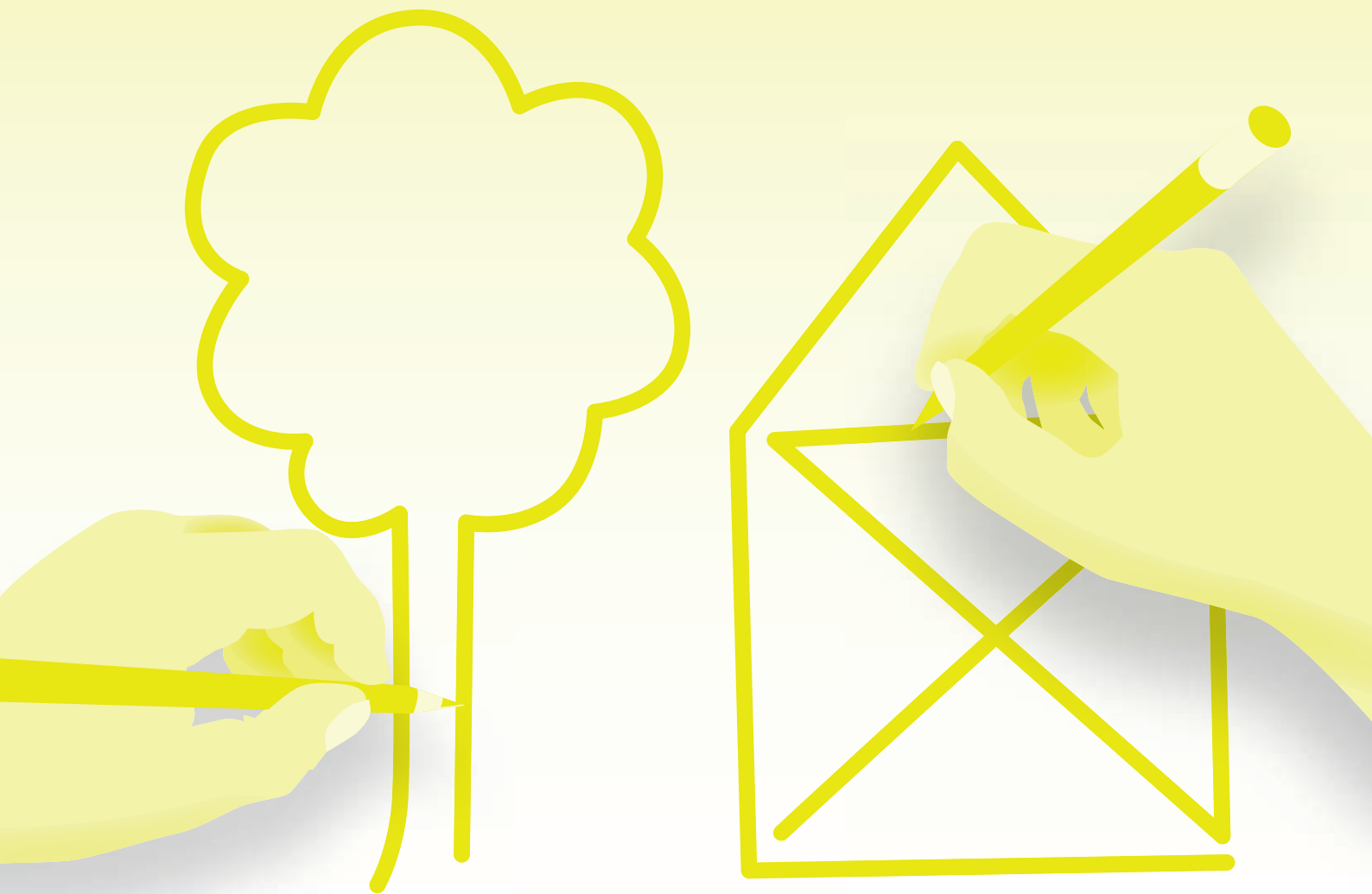
Zeitschrift für Relationales
Management und Organisation

Nº 127

Verlag Relationales Management

Euro 28,99 / sFr 30,02
www.irbw.net

ZUKUNFT EINFACH HERSTELLEN



Übermorgengestalter
und der nötige Freiraum
von A. M. Schüller

Warum die Veränderungen aus
uns selbst kommen müssen
von J. Gutmann, J. Zotter und
R. Rogner

Wie wir Zukunft einfach
herstellen
von S. Radatz





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 zur Top Mind 2020 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus.

Kontakt: www.anneschueller.de



ÜBERMORGENGESTALTER UND DER NÖTIGE FREIRAUM

von Anne Schüller

Vielen Unternehmen fehlt Zeit für die Zukunft. Oder sie nehmen sich keine. Das ist fatal. Um fortan erfolgreich zu sein, braucht es Übermorgengestalter und ausreichend Freiraum für kühne, forsche, unkonventionelle neue Ideen.

Kennen Sie den Kairós? Er ist ein Gott aus dem Olymp, womöglich ein Sohn des Zeus. Kairós steht für den richtigen Augenblick, den passenden Moment, die besondere Gelegenheit, die man aktiv ergreifen kann, um den Fortgang der Ereignisse und damit seine Zukunft zu gestalten. Der Bildhauer Lysippos hat Kairós als Jüngling dargestellt, der an der Stirn eine lockige Haarsträhne trägt, jedoch einen kahlen Hinterkopf hat. So bekommt man ihn nicht mehr zu fassen, sobald er mit seinen beflügelten Füßen vorbeigehuscht ist. Daher die Redewendung: Die Gelegenheit beim Schopfe packen. Man muss behände sein, ein gutes Auge haben und die Herausforderung lieben, will man die Chance, den Kairós, zu fassen kriegen. Übermorgengestalter sehen ihn schon von Weitem kommen und erwischen seine Haarlocke oft. Über alle Grenzen hinweg entwickeln sie Initiativen, die Ideen, Wissen und Können miteinander verknüpfen. Transformativ, agil und dynamisch vernetzen sie die virtuelle mit der realen Welt auf immer neue, mutige, bahnbrechende Weise. Denn sie sind Zukunftsversther — und damit die Mitarbeitenden, die jede Organisation von nun an am dringendsten braucht.

Man muss behände sein, ein gutes Auge haben und die Herausforderung lieben, will man die Chance, den Kairós, zu fassen kriegen.

1. ÜBERMORGENGESTALTER: VON NUN AN UNVERZICHTBAR

Übermorgengestalter verstehen: Geopolitische Aktivitäten, Unwägbarkeiten verschiedenster Art und Kaliber, der sich dramatisierende Klimawandel wie auch die Neukombination bislang getrennter Technologien und Industrien sorgen für vielerlei Wechselwirkungen, die sich im Vorfeld gar nicht absehen lassen. Jede technologische Verbesserung führt zudem dazu, dass die nächste Verbesserung rascher erreicht werden kann. In einem derart unvorhersehbaren Umfeld ist es unmöglich, im Voraus zu wissen, was funktionieren wird und was nicht. Wer aber zögerlich wartet, wie sich das Ganze entwickelt, wird nicht schnell genug sein, um die Vorsprünge anderer einzuholen. In diesem Kontext gehören nicht nur Geschäftsmodelle, sondern auch veraltete Mindsets und überholte unternehmensinterne Vorgehensweisen auf den Prüfstand. Horizontale Vernetzung weit über die Unternehmensgrenzen hinaus, maximale Beweglichkeit und verteilte Intelligenz ersetzen zentrale Steuerung, Planvorgaben und Silo-Architekturen. Hierzu braucht es erstens fortwährende und zweitens iterative Wandlungsprozesse, die zunehmend aus der Mitte der Unternehmen heraus entstehen. Eine Avantgarde von Pionieren und Innovatoren wird dabei voranmarschieren, um Veränderungen zügig in die Wege zu leiten und Neues testweise auszuprobieren.

Geopolitische Aktivitäten, Unwägbarkeiten verschiedenster Art und Kaliber, der sich dramatisierende Klimawandel wie auch die Neukombination bislang getrennter Technologien und Industrien sorgen für vielerlei Wechselwirkungen, die sich im Vorfeld gar nicht absehen lassen.

Eine Faustregel dazu besagt: Sind zehn Prozent der Menschen für eine Sache gewonnen, entsteht Sog. Es sind immer die Vorreiter und Schrittmacher, die Experimentierfreudigen mit Tatkraft und Durchhaltevermögen, die eine Veränderung initiieren. Ihr Mut macht auch anderen Mut. Sie verbreiten eine ansteckende Zuversicht und machen Lust auf Wandel. So nehmen sie andere mit auf den Weg in die Zukunft.

2. ÜBERMORGENGESTALTER: DER VORAUSTRUPP INS NEULAND

Veränderungsängstliche Kontinuitätsprotagonisten kann sich kein Unternehmen noch länger leisten. Denn das, was im Markt bereits üblich ist, sorgt für Isomorphie: Alles gleicht sich immer mehr an. Das macht einen Anbieter nicht nur unattraktiv, sondern auch die Preise kaputt. Beides führt schnell und schmerzlich ins Aus. Will man sich aus diesem Teufelskreis lösen, braucht es ständig neue, unkonventionelle Ideen — von Menschen, die außergewöhnliche Dinge denken und tun.

Als Early Adopter und mutige Avantgarde wagen sich Innovatoren und Pioniere auch dorthin, wo noch niemand vor ihnen war. Abenteuer beginnen, wo asphaltierte Wege enden. Vorne im Neuland ist da, wo noch niemand sich auskennt und wo man erst einen Weg finden muss. Die meisten Chancen gibt es auf unbekanntem Terrain. Und ja natürlich,

Veränderungsängstliche Kontinuitätsprotagonisten kann sich kein Unternehmen noch länger leisten. Denn das, was im Markt bereits üblich ist, sorgt für Isomorphie: Alles gleicht sich immer mehr an. Das macht einen Anbieter nicht nur unattraktiv, sondern auch die Preise kaputt.

dabei kann man sich auch verlaufen. Doch wer sich nie verirrt, findet auch keine neuen Wege. Und nur, wer Risiken eingeht, kann Entdeckungen machen. Übermorgengestalter ist völlig klar: Auf ausgetretenen Pfaden kann man kein Neuland entdecken. Und mit veralteten Karten kommt man in neuen Gefilden nicht weit. Sie sind keine Hasardeure oder Fantasten, die sich tollkühn ins Wildwasser stürzen. Sie gehen die Dinge überlegt und planvoll an. Ihre Wissbegier, ihr Wagemut, ihr Tatendrang und ihr Innovationsgeist sind enorm. Um zu einem Überflieger der Wirtschaft zu werden, ist solche Aufbruchstimmung elementar. Als Um-die-Ecke-Denker und Über-den-Tellerrand-Schauer sind Übermorgengestalter die treibende Kraft, damit das notwendige Neue „werden kann“. Zu allen Zeiten ist das so gewesen. Wir sind die Nachfahren derer, die eine bessere Zukunft wollten und deshalb den Fortschritt favorisierten.

Übermorgengestalter gehen die Dinge überlegt und planvoll an. Ihre Wissbegier, ihr Wagemut, ihr Tatendrang und ihr Innovationsgeist sind enorm.

So sind Übermorgengestalter eine Investition in die Zukunft des Unternehmens — wenn man sie beflügelt und zupackend machen lässt. Sie sind, wie die Joker in einem Kartenspiel, vielseitig einsetzbar und erhöhen, clever genutzt, die Gewinnchancen enorm. Sie lieben alles, was mit der Zukunft zusammenhängt. Sie sind aufgeschlossen für das Wohlergehen der Menschen, für Ökosoziales, für Digitales und alles rund um den Schutz des Planeten. Sie sind Brückenbauer zwischen gestern, heute und morgen, Voraustrupp ins Neuland, Helfershelfer auf dem Weg in die Zukunft, Lotsen in die kommende Zeit. Sie ehren das Gute und plädieren zugleich für das bessere Neue.

3. ÜBERMORGENGESTALTER HABEN EIN FUTURE MINDSET

Übermorgengestalter haben Interesse an persönlichem Wachstum und Lust auf Veränderung. Sie sind unbezähmbar neugierig auf Neues. Sie mögen Herausforderungen und unternehmen hohe An-

strebungen, um sich ständig zu verbessern. Sie gehen davon aus, dass sich Fähigkeiten durch Ausprobieren, Übung und Ausdauer weiterentwickeln. Sie bitten um Feedback und gehen mit berechtigter Kritik konstruktiv um. Fehlschläge sind für sie Ansporn auf dem Weg zum Erfolg. Sie können es „im Moment noch nicht“, die Lösung war „noch nicht ganz“ die richtige, aber das wird schon, wenn sie es weiter versuchen. So entwickeln sie stets bessere, ausgefeiltere Initiativen. Sie denken und handeln multiperspektivisch — weit über den Horizont begrenzenden Fachwissens hinaus.

Gib Menschen Spielraum und sie werden dich in Staunen versetzen. In positives Staunen. Wir wollen nicht verändert werden, wir wollen verändern.

Die wichtigste Aufgabe einer Company, die den Sprung nach vorn machen will, ist, vielversprechende Flugversuche nicht zu verhindern. Ein Vogel kann nur zeigen, wie hoch und wie weit er fliegt, wenn man ihn aus seinem Käfig entlässt. So können Neuerungen nur dort entstehen, wo es den passenden Nährboden gibt:

- die Erlaubnis zum Widerspruch,
- ein freizügiges Teilen guter Ideen,
- eine ergebnisoffene Lernkultur und
- Freiraum zum Experimentieren.

Gib Menschen Spielraum und sie werden dich in Staunen versetzen. In positives Staunen. Wir wollen nicht verändert werden, wir wollen verändern. Freiwilligkeit ist die wichtigste Zutat für Antrieb und Umschwung. Dann tun wir etwas, nicht weil wir es müssen, sondern weil wir es wollen. Was wir selbst erschaffen haben, lassen wir nicht mehr im Stich. Wir verbinden uns mit der gefundenen Lösung und reden in den höchsten Tönen darüber. Ich nenne das den „Mein-Baby-Effekt“.

Selbst durch den kleinsten Anstoß kann eine Zukunft entstehen, die erstrebenswert ist. So auch bei der Initiative „Gerne per Du“. Sie begann damit, dass jemand diese drei inspirierenden Worte unter seine E-Mail-Signatur setzte und als Hashtag #gerneperDu benutzte. Dieser minimale erste

Schritt hat ganze Unternehmenskulturen verändert. Dies bestätigt die Kulturanthropologin Margaret Mead, die einmal sagte: „Zweifle nie daran, dass eine kleine Gruppe engagierter Menschen die Welt verändern kann — tatsächlich ist dies die einzige Art und Weise, in der die Welt jemals verändert wurde.“

4. SO KÖNNEN FORTSCHRITT UND WANDEL ENTSTEHEN

Das Verteidigen veralteter Strukturen und die fehlende Akzeptanz für den Input innovativer Übermorgengestalter sind die Top-Hindernisse auf dem Weg in die Zukunft. Doch nicht die Menschen in den Unternehmen sind „verkehrt“, denn sie sind das Produkt ihrer innerbetrieblichen Sozialisierung. Wer dem grundlegend Neuen tatsächlich eine Chance geben will, muss die internen Strukturen und das organisationale System auf den Prüfstand stellen. Schauen wir uns zunächst also an, wie es gelingt, die Rahmenbedingungen für eine Übermorgengestalterkultur zu schaffen und durch wirksame Maßnahmen ins Rollen zu bringen.

Wer dem grundlegend Neuen tatsächlich eine Chance geben will, muss die internen Strukturen und das organisationale System auf den Prüfstand stellen.

Mehr und mehr kristallisiert sich nämlich heraus: Es gibt da draußen eine riesige Zahl großartiger Menschen, die längst die Einsicht gewonnen haben, dass man nun wirklich nicht länger so weitermachen kann wie bisher. Sie wollen, dass die Unternehmen sich anders aufstellen und dass die Wirtschaft anders wirtschaftet als früher. Sie sehnen sich danach, beseelte Organisationen aufzubauen, die einen bemerkenswerten Umgang mit Kunden, Mitarbeitenden, Partnern, der Gesellschaft und unserer Umwelt pflegen.

Nicht zuletzt haben die aktuellen Krisen gezeigt, wie schnell es notwendig werden kann, Verfahren und Vorgehensweisen über Bord zu werfen, weil plötzlich alles ganz anders läuft als geplant. Sie haben aber auch gezeigt, wie sich auf einmal Handbremsen lösen. Rasche, neue Entscheidun-

gen? Geht! Spontan, unkompliziert, unbürokratisch? Geht auch! Die ewigen Geht-nicht-Sager, Blockierer und Vorgesternbewahrer haben keine Argumente mehr. Wer sich mutig verändert, für den klappt der Sprung in die Zukunft.

Glücklicherweise: Statt auf andere zu zeigen und/oder tatenlos abzuwarten, bis die Politik reagiert, kann jeder von sich aus die Dinge verändern und Verantwortung mitübernehmen.

Ein Schnitt ist jedenfalls überfällig. Die alten Zöpfe müssen endgültig weg. Modernen Unternehmen stehen sie nicht. Und kaum jemanden kann man damit noch betören. Zudem ist ein Wertewandel im Gang. Die Menschen wollen mehr und mehr wissen, welches Unternehmen hinter einem Angebot steckt, was es antreibt, wie es mit seinen Kunden und Mitarbeitenden umgeht und welche ethische Haltung es glaubhaft vertritt. Sie verlangen nach einer Vereinbarkeit von Profitstreben und Nachhaltigkeit. Nur dies kann dafür sorgen, dass unser Planet für die nächsten Generationen lebenswert bleibt.

Und glücklicherweise: Statt auf andere zu zeigen und/oder tatenlos abzuwarten, bis die Politik reagiert, kann jeder von sich aus die Dinge verändern und Verantwortung mitübernehmen. Als Mitarbeitende kann man bestimmen, wen man wie mit seiner Arbeit voranbringt. Als Investor kann man festlegen, wer sein Geld wofür erhält. Als Kunde kann man beschließen, wen man unterstützt — und wen nicht. Denn Geldscheine sind Stimmzettel — und die Menschen sind sich dessen zunehmend bewusst.

5. NEUES GEDANKENGUT KOMMT LEIDER OFT NICHT ZUM ZUG

Ein Beispiel aus der Praxis: „Für meine Meinung interessiert sich niemand bei uns, ich bin ein viel zu kleiner Fisch“, erklärt mir Lars sichtlich desillusioniert. Der junge Mann war mir schon in der Diskussionsrunde nach meinem Vortrag aufgefallen. Beim anschließenden Umtrunk sprach ich ihn nochmal an. Es ging ihm darum, Dynamik in sein Unternehmen zu bringen und neue Dinge auszuprobieren. Seine Gedanken waren glasklar und logisch.

„Ich weiß“, sagt Lars traurig, „doch ich finde einfach kein offenes Ohr“. „Stattdessen“, erzählt er, „haben die Chefs eine Unternehmensberatung beauftragt. Die hat lang und breit analysiert, was bei uns jeder längst weiß. Das hat drei Monate gedauert, und auch danach ist trotz salbungsvoller Worte nichts weiter passiert. Derweil laufen uns die Kunden scharenweise davon. Die hätten mich mal bloß in den Boardroom lassen sollen, ich hätte ihnen klipp und klar sagen können, woran das liegt. Doch bei uns sitzen in den Entscheidungsmeetings immer nur die zusammen, die die passenden Titel haben, aber nicht die mit der Expertise. Die haben gar keinen Zutritt.“

Bei uns sitzen in den Entscheidungsmeetings immer nur die zusammen, die die passenden Titel haben, aber nicht die mit der Expertise.

„Es ist doch geradezu tragisch,“ meint er weiter, „dass wir jungen Leute, die Neuartiges tatsächlich einbringen könnten, bei solchen Treffen gar nicht erwünscht sind.“ Ja, es ist tragisch — und zugleich äußerst gefährlich, wenn ein Unternehmen seine Zukunft verspielt, weil der interne Innovationsgeist versiegt. Seine Kollegen, sagt Lars zum Schluss, haben längst resigniert. Und er selbst sei, wie viele, schon auf dem Sprung.

Wird ein Individuum für schöpferische Leistungen oft kritisiert oder werden seine Einfälle stets abgewiesen, entsteht ein Phänomen, das als „Kreativitätskränkung“ bekannt ist.

Geht es auch anders? Selfmade-Milliardär Sir James Dyson meint, seine Firma sei vor allem deshalb so erfolgreich, weil Dyson-Produkte von Berufseinsteigern und frischgebackenen Hochschulabsolventen entwickelt und konstruiert werden. „Wir tun dies vor allem deshalb, weil sie gewissermaßen unverdorben sind. Sie wurden noch nicht von einem Unternehmen zurechtgestutzt.“ So wandelt sich Dyson immer mehr zu einem Lifestyle-Optimierer mit Produkten, die zugleich teuer und begehrenswert sind.

Hingegen verkümmern in einem durch Konformismus geprägten Umfeld am Ende sogar die ursprünglich Nonkonformen. Wird ein Individuum nämlich für schöpferische Leistungen oft kritisiert oder werden seine Einfälle stets abgewiesen, entsteht ein Phänomen, das als „Kreativitätskränkung“ bekannt ist: Die Neugier erlischt, man zieht sich zurück oder gibt klein bei. Von sensiblen Menschen bekommt man, wenn sie nur ein einziges Mal heftig angegriffen und heruntergemacht wurden, nie mehr Ideen. Sie sind wie Blumen, die schnell verwelken, sobald man sie knickt.

6. DIE JUNGE GENERATION: FÜRS ÜBERMORGENGESTALTEN PRÄDESTINIERT

Game Changer, First Mover und Übermorgengestalter haben uns zu allen Zeiten den Fortschritt gebracht. Die digital geprägten Vertreter der heutigen Nachwuchsgeneration sind hierfür geradezu prädestiniert. Sie leben anders, sie konsumieren anders, sie arbeiten anders, sie lernen auch anders. Mit ständiger Veränderung umzugehen, darin sind sie erprobt. Sie lieben Optionen — und haben immer einen Plan B oder C oder D.

Mitentscheiden ist für sie selbstverständlich. Denn sie wurden demokratisch erzogen. Welches Auto man kaufte, wohin es in den Urlaub ging: Bereits als kleine Kinder saßen sie bei Familienentscheidungen mit am Tisch. Sie erklärten Oma und Opa die neuesten Technologien. Die Top-Talente unter ihnen sind bestens ausgebildet und hochintelligent. Von Hierarchien „kraft Amtes“ werden sie sich nicht beeindruckt lassen — und vor der alten Garde nicht kuschen. Sie wollen nicht ins Boot geholt werden, um brav in eine von Anderen vorge-

Die digital geprägten Vertreter der heutigen Nachwuchsgeneration suchen nach eigenen Wegen zum Ziel.

dachte Richtung zu rudern. Sie suchen nach eigenen Wegen zum Ziel. Denn es ist ihre Zukunft, in die wir uns hineinbewegen.



Doch in vielen klassischen Corporates werden sie geradezu infantilisiert — und müssen sich von Entscheidungsträgern (was für ein Unwort) bevormunden lassen, die vor allem bei Zukunftsthemen Nachholbedarf haben. Außerdem werden Führende, die das gar nicht wollen, durch festgeschriebene, kleinliche Genehmigungsverfahren zwangsweise zum Mikromanagement degradiert — und zu Häkchenmachern abqualifiziert.

7. WAS DIE ANGST VOR EIN PAAR SCHWARZEN SCHAFEN BEWIRKT

Wer seine Mitarbeitenden dafür belohnt, dass sie etablierten Vorgaben folgen, ohne diese hinterfragen zu dürfen, bekommt Leute, die nur noch Vorlagen ausmalen können, aber niemanden, der auch eigene Bilder entwirft. Kein Wunder, dass dann Kreativität und Eigenständigkeit schwinden — so, wie ein Muskel verkümmert, den man niemals benutzt. „Use it or lose it“, das ist das neuronale Prinzip. Überlegen Sie also gut, was Sie belohnen: den Konformismus — oder das Anderssein? Das Abarbeiten von Verfahrensvorgaben — oder mutige Schritte ins Neuland. Das devote Nichthinterfragen — oder den konstruktiven Widerspruch? Denn gemacht wird, was belohnt wird.

„Use it or lose it“, das ist das neuronale Prinzip. Überlegen Sie also gut, was Sie belohnen: den Konformismus — oder das Anderssein?

Wir brauchen vor allem Anreize, damit die Mitarbeitenden nicht nur mutig denken, sondern auch eigeninitiativ handeln. „Aber da verlieren wir ja ganz die Kontrolle“, ruft man mir zu. Gut so, kann ich nur sagen. Hochqualifizierte Talente müssen nicht beaufsichtigt werden wie kleine Kinder. Das bremst sie nur aus. Je größer die Zahl der strikt zu befolgenden Prozesse ist, desto weniger Wandel ist möglich. Zudem neigen Regeln zur Selbstvermehrung: Jeder Ausrutscher hat eine weitere Vorschrift zur Folge — und ist damit eine kollektive Bestrafung für das Missgeschick einer einzelnen Person. So wird der Handlungsspielraum immer mehr limitiert. Schließlich erstarrt alles in einem Vorschriftendickicht aus hausgemachter Bürokratie. Und je größer ein Unternehmen, desto verheerender ist der Effekt. Sie werden zu Riesen, die sich selbst knebeln und den eingepflockten Fesseln dann nicht mehr entkommen.

Hochqualifizierte Talente müssen nicht beaufsichtigt werden wie kleine Kinder. Das bremst sie nur aus.

„Managing the three percent“ nennt man dieses Syndrom. Es ist die Angst vor den drei Prozent schwarzen Schafen. Der absurdeste Fall, der mir untergekommen ist: das Glühbirnendrama. Es passierte in einem Facility-Management-Unternehmen. Ein dort tätiger Hausmeister hatte sich unverfroren erdreistet, bei einem Kunden eine Glühbirne auszuwechseln, ohne sie in Rechnung zu stellen. Das kann man natürlich nicht durchgehen lassen. Also wurde ein Prozess aufgesetzt. Von nun an mussten alle zunächst ein Formular ausfüllen, das wurde eingereicht und geprüft. Die Glühbirne wurde bereitgestellt, dann wurde mit dem Kunden ein Auswechseltermin vereinbart. Was dieser Prozess — im Vergleich zum Einkaufspreis einer Glühbirne — kostet, hatte niemand berechnet. Das Schlimmste aber aus Sicht der Hausmeister: Früher bekamen sie oft ein Lächeln und einen Dank für ihre Arbeit. Jetzt rollten die Kunden (= die Damen in den Büros) nur noch verständnislos mit den Augen. Hab die Firma übrigens grad mal googelt. Es gibt sie nicht mehr.

8. MEHR MUT MUSS MAN IN DEN UNTERNEHMEN BELOHNEN

Kein Unternehmen erzielt Wettbewerbsvorsprünge dadurch, dass seine Beschäftigten starre Regeln befolgen. Vorsprünge erzielt man durch außergewöhnliche Vorgehensweisen, durch wagemutiges Handeln und neue Ideen. Wo aber Angst, Bedrohung, Druck und Kontrolle regieren, hat Mut keine Chance. Und wer selbst keinen Mut zum Wandel zeigt, kann anderen die Angst vor dem Neuen nicht nehmen. 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.

Die Möglichkeitsräume, damit das gelingt, kann nur die Führungskraft öffnen, zum Beispiel mit ermunternden Worten wie diesen:

- „Was haben Sie denn heute Mutiges vor oder schon geleistet?“, will sie interessiert wissen und zeigt damit: Mut ist ihr wichtig, weil sie explizit danach fragt.
- „Es freut mich, dass Sie das so offen ansprechen“, sagt der Chef im Meeting zu einem Mit-

arbeiter, der einen seiner Vorschläge attackiert. „Sie zeigen damit, dass Sie gründlich nachdenken und dass Ihnen das Fortkommen der Firma am Herzen liegt. Den Mut, uns allen und auch mir Ihre Meinung hier so nachdrücklich darzulegen, den rechne ich ihnen hoch an.“

- „Sie erhalten zehn Prozent Bonus in diesem Jahr, weil Sie mutig gehandelt und Risiken auf sich genommen haben. Nicht alle Aktionen haben geklappt, aber das ist normal. Das gehört dazu, wenn man Neues wagt. Die Dinge nämlich, die geklappt haben, die haben uns richtig nach vorne gebracht. Prima. Vielen Dank.“

James Rogers, CEO des US-Energieanbieters Duke Energy, veranstaltet „Zuhör-Meetings“, bei denen die Teilnehmenden vor allem brisante Themen ansprechen sollen. „Bei uns gibt es eine Mitsprachepflicht, bei der jeder sagen muss, was ihm gefällt und was nicht. Wir wollen wissen, wenn jemand eine Idee hat oder etwas kritisiert. Denn nur so kommen wir gemeinschaftlich nach vorn“, erzählt die mehrfach ausgezeichnete Sozialunternehmerin Sina Trinkwalder, Chefin der Textilfirma Manomama.

9. DAS NEUDENKEN OUTSOURCEN? KEINE SEHR GUTE IDEE

Längst sind herkömmliche Corporates, weil ihre eigene Wandlungsfähigkeit lahmt, dazu gezwungen, an Innovationszentren anzudocken, digitale Einheiten auszugründen, passende Startups zu integrieren oder mit externen Digitalexperten zu kooperieren. Letztlich ist dies eine Bankrotterklärung an ihr veraltetes Betriebssystem, dem sie dennoch nicht abschwören wollen. Weil man es aus eigener Kraft nicht in die Zukunft schafft, umgibt man seine geschwächte Organisation mit einem Exoskelett aus Innovationsprotagonisten.

Klar, das Neue entsteht immer in einer Nische oder an den Rändern einer Organisation. Es hat dann größte Chancen, wenn es sich abseits von altherwürdigem Denken und fossilem Handeln entwickeln kann. Solange sich klassische Organisationen also nicht vollständig wandeln, brauchen sie schnelle und schlagkräftige Einsatzeinheiten und Voraustrupps, die sie ausschicken können, um nach Opportunitäten Ausschau zu halten.

Ein Unternehmen muss in der Lage sein, Innovationen aus sich selbst heraus hervorzubringen.

Abkapseln darf man solche „Schnellboote“ allerdings nicht, denn sie sollen den Wandel in die gesamte Organisation tragen. „Diese vor der Mutterorganisation schützen zu wollen“, das sagt schon alles. Es ist das Eingeständnis, dass die alte Struktur nicht mehr taugt. Ein Unternehmen muss in der Lage sein, Innovationen aus sich selbst heraus hervorzubringen. Abgesonderte Bereiche werden immer ein Fremdkörper sein, weil Trennung einlädt, in der Kernorganisation alles beim Alten zu lassen. „Sowas machen wir hier nicht, dafür haben wir eine separate Unit“, bringt man dann als Ausrede vor.

10. AMBIDEXTRIE: UMBRUCHZEITEN BRAUCHEN „SOWOHL—ALS AUCH“

In der Wissenschaft bezeichnet man zweigleisiges Vorgehen als Ambidextrie. Im ursprünglichen Sinn meint das Beidhändigkeit. Philosophisch betrachtet ist es die Gleichzeitigkeit des Ungleichen, eine Paradoxie. Organisationale Ambidextrie beschreibt das Wechselspiel von Exploitation, dem Ausschöpfen von Bestehendem, und Exploration, dem Erkunden von Neuem auf unbekanntem Terrain. Dabei wird gerne argumentiert, dass Verwerter andere Routinen brauchen als Explorer. Das ist zwar praktisch für die Bewahren-Woller, jedoch gefährlich für die Zukunft eines Playersim Markts. Denn natürlich brauchen auch Produkte, Dienstleistungen und Lösungen, die sich im Verwertungsstadium befinden, Weiterentwicklung und Optimierung, um den Erwartungen der zunehmend fordernden Kunden jederzeit zu entsprechen.

Ambidextrie betrifft Geschäftsmodelle, Arbeitsweisen und interne Strukturen. Man verfolgt eine Doppelstrategie und nimmt das Beste aus beiden Welten. Zunächst trennt man sich von Produkten, Methoden und Mindsets „vom alten Schlag“. Danach sorgt man für ein traditionelles Standbein und ein agiles Spielbein, dem „Core Business“ und dem „Future Business“. Man kapitalisiert die derzeitigen Renditebringer und beginnt gleichzeitig mit etwas ganz Neuem. Einerseits gilt es, die

Ertragskraft der Kernaktivitäten zu sichern. Das laufende Geschäft muss die Innovationen mitfinanzieren, solange man noch nicht von ihnen leben kann. Andererseits geht es darum, Jungunternehmer-Qualitäten und Pioniergeist zu entwickeln, sich also innovativ, temporeich und risikoaffin voranzubewegen.

Dabei ist es ein Fehler, beides nebeneinanderher laufen zu lassen. Ich spreche deshalb von kombinatorischer Ambidextrie. Das bedeutet: Auch die Kerntruppe muss agiler und digitaler werden. Gerade sie muss lernen, hierarchieärmer, selbstorganisierter und innovativer zu arbeiten, und zwar silobefreit über alle internen Bereiche hinweg. Sonst kommt es zu Abstoßungsprozessen, sobald man versucht, das junge, unkonventionelle Neue aus den Innovationseinheiten in die Mutterorganisation zu integrieren.

11. EIN WEG ZUM ZIEL: DIE KOMBINATORISCHE AMBIDEXTRIE

Am besten machen Sie zunächst einen internen Teilbereich zum Experimentierraum für Veränderungsprojekte. Dazu braucht es dreierlei: ein Budget, die richtigen Methoden und die richtigen Menschen. Übermorgengestalter sind dabei erste Wahl. Die, die mitmachen wollen, sollen sich freiwillig melden. Die Voraustrupps orchestrieren sich, ohne in die formelle Hierarchie eingebunden zu sein, mithilfe agiler Tools autonom. Nur so können sie Innovationen schnell entwickeln und in den Markt katapultieren. Sie brauchen eine Verbindungsperson, die sie ins Mutterhaus hinein vertritt. Und sie brauchen die Rückendeckung von oben. Alle im Management müssen das zulassen und mittragen. Alibi-Aktivitäten und solche, die nur PR-Zwecken dienen, sind inakzeptabel. Die bringen rein gar nichts, zerstören aber die interne und externe Glaubwürdigkeit.

Offen und permanent sollen die Voraustrupps davon erzählen, was sich bei ihnen tut. Zudem können Videos gedreht und/oder Angebote zum Mitarbeiter:innen ausgesprochen werden, um das Vorgehen greifbar zu machen. Rasch wird der Rest der Organisation daraufhin merken: Die sind ja richtig flott unterwegs. Zudem macht das Arbeiten dort richtig viel Spaß und ist noch dazu produktiver. So können

die Vorreiter-Teams zu Keimzellen eines unternehmensweiten Struktur- und Kulturwandels werden. Ergo: Die neuen Vorgehensweisen dürfen nicht isoliert an den Rändern verbleiben, sie müssen ins Zentrum einer Firma gelangen, damit sich gutes Altes mit besserem Neuen verbindet und somit der Fortschritt im gesamten Unternehmen Fuß fassen kann.

Innovationen sind der Umsatz von übermorgen. Es braucht Vorlauf, eine Menge Ausgangsideen und viele kluge Köpfe, um genug Neues startklar in der Pipeline zu haben, wenn die alten Lösungen es nicht mehr bringen. Wer die Zukunft erreichen will, muss eine Experimentierkultur etablieren, die das kombinatorische Vorwärtsdenken für alle Beschäftigten in allen Unternehmensbereichen zu einer Selbstverständlichkeit macht. Nur so ist es möglich, neue Betätigungsfelder zügig zu erschließen, um im superschnellen Wirtschaftsgeschehen der Zukunft eine maßgebliche Rolle zu spielen.

12. WENN GENÜGEND KLUGE KÖPFE ZUSAMMENKOMMEN

Am besten gelingt es 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. So ist es ratsam, Ideenmärkte einzurichten und/oder Experimentierplattformen aufzubauen, auf der alle Ideen bzw. Experimente zusammenlaufen. Ein offener Zugang und Transparenz sind hierbei sehr wichtig, um eine hohe Anzahl an Initiativen in einem kleinen Zeitraum zu sichern.

*Für Innovationen haben Sie eine Abteilung?
Besser ist es, die „Weisheit der Vielen“
zu nutzen und jeden hilfreichen Einfall zu integrieren.*

Mitarbeiter:innen 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 nicht nur Verbesserungsinitiativen, sondern auch bahnbrechende Innovationen gelingen.

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 Übermorgengestalter haben oft einen Riecher für Chancen am Markt. Geben Sie diesen Personen und ihren anfangs oft vagen Vorstößen Raum zur freien Entfaltung.

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

Finanzieren lassen sich solche Projekte, indem man eine Finanzierungscommunity für innerbetriebliche Ideen etabliert. Es ist viel einfacher, eine Handvoll interne Mikroinvestoren davon zu überzeugen, einen kleinen Betrag ihres Budgets in ein neues Projekt zu stecken, und dann gleich loszulegen, als auf die große Budgetrunde einmal im Jahr zu warten. Erweist sich das Vorgehen als Erfolg, ist die weitere Finanzierung schon bald aus dem laufenden Projekt heraus gesichert.

13. EIGENZEIT FÜR INNOVATIONSPROJEKTE IST ELEMENTAR

Als vor Jahren enthusiastische Entwickler bei Atari begannen, Videospiele zu konzipieren, war die Weisung aus der Chefetage deutlich und klar: „Es gibt keinen Markt für diese Spiele. Atari ist nicht daran interessiert, Spiele für Computer zu produzieren.“ Einem der Software-Ingenieure, der an Star Raiders arbeiten wollte, rief ein Spitzenmanager zu: „Ein Spiel, bei dem man im Weltraum herumfliegt und andere Raumschiffe abschießt? Das ist

die dümmste Idee, die uns je untergekommen ist. Schreiben Sie das Projekt ab!“ Star Raiders ist nur deshalb fertig geworden, weil der Entwickler vorgab, sich um die regulären Atari-Programme zu kümmern — und weil sein direkter Vorgesetzter ihn schützte. Das Spiel wurde zu einem Verkaufsschlager, gilt als Klassiker der Videospiegelgeschichte und wurde von der Stanford University zu einem der zehn wichtigsten Computerspiele aller Zeiten gekürt.

Wer ähnliches erreichen will, kann ambitionierten Mitarbeitenden das Recht auf eine Kernzeit für Innovationszwecke offerieren. Dabei kann jeder, der dieses Angebot nutzen will, seine Ausgangsidee auf einem virtuellen Ideenmarkt präsentieren und bereichsübergreifend nach Mitstreitern suchen. Selbstorganisiert wird die Idee dann gemeinsam umsetzungsfertig gemacht.

Bei Gore, unter anderem Hersteller von Gore-Tex, nennt man dieses Konzept die Steckenpferdzeit. Von vielen Unternehmen aus der Digitalwirtschaft sind ähnliche Initiativen bekannt. Bei Google gab es die 20-Prozent-Spielzeit. Dabei ging es nicht ums Spielen an sich, sondern um Projekte, für die man sich ganz persönlich interessierte. „50 Prozent aller neuen Google-Produkte kamen aus dieser 20-Prozent-Zeit“, berichtete Marissa Mayer anlässlich einer Vorlesung an der Stanford University. Auch der Softwarehersteller Adobe macht Innovationen zu einem gelebten Teil der Unternehmenskultur. Dazu wurde ein Tool namens Kickbox entwickelt, mit dem Adobe seine Mitarbeitenden 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 1000 Dollar für die Anschubfinanzierung. Zudem können sich die Beschäftigten für bis zu 40 Prozent ihrer Arbeitszeit freistellen lassen, um ihr jeweiliges Projekt zu entwickeln. ■

LITERATUR:

Schüller, A. M. (2022): **Bahn frei für Übermorgengestalter.** München: 2022.

Gestalten Sie regelmäßig Ihre Zukunft

Wer die LO regelmäßig liest, gestaltet die Zukunft bewusst – und erfolgreich. Die LO erscheint 6 x jährlich zu einem Schwerpunktthema.



Wählen Sie jetzt Ihr maßgeschneidertes Abo-Angebot!



ZUM EINSTIEG

LO Print-Mini-Abo
2 Ausgaben um nur € 27,26 + MwSt.



FÜR HAPTISCH ANSPRUCHSVOLLE

LO Print-Jahresabo
6 Ausgaben um € 109,08 + Versandkosten + MwSt.



FÜR TABLET-FREAKS

LO PDF-Jahresabo
6 Ausgaben um € 49,99 + MwSt.



FÜR THEMEN-USER

LO Komplett-Abo
1 Jahr Zugriff auf alle bisherigen LO Artikel
UND Jahres-PDF-Abo (6 Ausgaben) gesamt um € 166,66 + MwSt.

Jetzt bestellen: www.irbw.net

Hier gestalten Sie ihre Zukunft

Der Relationale Ansatz des IRBW bringt Sie in Führung.

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.
Im Schloss Schönbrunn in Wien und in Ihrem Unternehmen.

BERATUNG – *Relationaler Change • Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung*

WEITERBILDUNG – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

ZEITSCHRIFT LO – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • PDF Abo*

WEITERLESEN – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert“ • XING & LinkedIn*



Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net

Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66
Anfragen: irbw@irbw.net

Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG**
Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
www.irbw.net