

# Wie starke Leader eine zukunftsfähige Unternehmenskultur etablieren

**Innovationen sind der Umsatz von übermorgen. Man muss frühzeitig beginnen, um sie startklar in der Pipeline zu haben, wenn die alten Lösungen es nicht mehr bringen. Wer in die Zukunft will, braucht eine Experimentierkultur, die das Vorwärtsdenken für alle Beschäftigten zu einer Selbstverständlichkeit macht.**

Ein Vogel kann nur zeigen, wie hoch und wie weit er fliegt, wenn man ihn aus seinem Käfig entlässt. Ähnliches gilt auch für die Beschäftigten im Unternehmen. Untersuchungen zeigen immer wieder, dass die Performance steigt, wenn man seine Mitarbeiter:innen nicht gängelt. So verglich eine Studie von Anne Cummings und Greg Oldham Produktionsbetriebe, die kontrollierende Vorgesetzte hatten, mit denen, bei denen das nicht der Fall war.

Die Forscher fanden heraus, dass vor allem Mitarbeitende mit komplexen Stellenanforderungen erheblich mehr neue und nützliche Vorschläge machten, wenn sie nichtkontrollierende Vorgesetzte hatten. Die Innovationskraft stieg auch, wenn die Mitarbeitenden ohne ausdrückliche Ermächtigung handeln konnten, wenn sie nicht ständig «nach oben» berichten mussten und wenn sie sich über die Meinung ihrer Chefs hinwegsetzen durften.

**Neuerungen können insofern 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.

Diese vier Aspekte sind elementar, damit sich eine zukunftsfähige Unternehmenskultur etabliert.

**Führungskräfte von gestern: Verwalter statt Gestalter**

Das Aufbrechen veralteter Normen und die Entdeckungsreise ins Neuland, genau das beherrschen vorwärtstürmende Pioniere überaus gut. Klassische Führungskräfte hingegen stehen, das ist systemimmanent, einem innovativen Klima oft eher im Weg, anstatt es zu fördern. «Übergehen Sie Ihren Chef» ist demnach bisweilen schon fast ein notwendiges Muss. Allein hierdurch lassen sich viele kleine Innovationen erzielen, die den Arbeitsalltag aller erleichtern – und den Kunden richtig viel Freude machen. Ein Beispiel dafür? Als vor Jahren enthusiastische Entwickler bei Atari begannen, Videospiele zu konzipieren, hiess es aus der Chefetage: «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, bekam zu hören: «Ein Spiel, bei dem man im Welt-raum herumfliegt und andere Raumschiffe abschießt? Das ist die dümmste Idee, die uns je untergekommen ist.» Doch siehe da: Das Spiel wurde zu einem Verkaufsschlager und gilt als Klassiker der Videospiegelgeschichte.

**Neudenker brauchen Schutzzonen und Ausprobiererraum**

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 deshalb, weil wir es wirklich 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».

Mitarbeitende geben ihre Gedanken 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 machen bedeutet: Üben, um siegen zu lernen. «Wenn wir nicht genügend Fehler machen, heisst das, dass wir nicht genügend neue Dinge ausprobieren», sagt Philip Knight, Gründer der Lifestyle-Marke Nike. So können bahnbrechende Erfolge gelingen. «Just do it» beginnt eben damit, sich gemeinsam zu trauen, etwas zu wagen – auch ohne explizit um Erlaubnis zu fragen.

**So gewinnt man Top-Talente für Wandel und Fortschritt**

Vor allem für die Nachwuchsgeneration ist Freiraum ein massgebliches Jobauswahl-Kriterium. Bevormundungsmodelle und starre Regelkorsetts kommen für sie nicht in Betracht. Ihnen geht es um spannende Aufgaben und bereichernde Erfahrungen, an denen sie eigeninitiativ mitwirken können. Sie stellen sich Fragen wie diese:

- Macht es wirklich Sinn, was ich hier tue?
- Kann ich mich einbringen und etwas zum Guten verändert.
- Werde ich als wertvoll gesehen und in meinem Tun anerkannt?

Da Neudenker mit ihren unkonventionellen Ideen schnell ins Abseits geraten, brauchen sie Schutzzonen für ihre innovativen Gedanken, Enklaven für den gefahrlosen Meinungsaustausch und Versuchslabore für neuartiges Tun. Nur dann kann sich ihre Kreativität voll entfalten. Andererseits müssen sie hie und da eingebremst und wieder eingefangen werden, da sie sich in ihrem Übereifer auch schnell mal vergaloppieren.



**ZUKUNFT MEISTERN**  
von Anne M. Schüller  
Das Trend- und Toolbook für  
Übermorgengestalter  
Gabal Verlag 2024, 232 S., 29,90 €  
ISBN: 978-3-96739-181-7

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