

# Lotsen in die kommende Zeit

## Die Zukunft der Unternehmen liegt in den Händen unkonventioneller Ideengeber

In der voranschreitenden Digitalökonomie braucht es nicht nur passende organisationale Strukturen und ein effizientes Qualitätsmanagement, sondern auch Spielraum fürs Experimentieren. Kluge interne Querdenkende und ihre unkonventionellen Initiativen sind dabei erste Wahl.

Anne M. Schüller

**WIR STECKEN MITTEN DRIN** im größten Change-Prozess aller Zeiten. Menschen, humanoide Roboter und künstliche Intelligenzen (KI) bewegen sich mit atemberaubendem Tempo aufeinander zu. Überall auf der Welt definieren Visionäre das Mögliche neu. Und nie wieder wird der Wandel so beschaulich voranschreiten wie heute. Selbst das perfekte Produkt von gestern ist morgen veraltet, weil es dann etwas Besseres gibt.

Bahnbrechende Innovationen kommen am laufenden Band und wie aus dem Nichts. Mutige neue Anbieter mit ihren frechen, wilden, kühnen Ideen schieben sich immer weiter nach vorn. Sie erwirtschaften Megaumsätze mit Technologien, die es vor wenigen Jahren nicht einmal gab. Sie denken und handeln „quer“, und zwar nicht nur im Kleinen, sondern auch im ganz Großen. So besetzen sie die Geschäftsfelder der Zukunft und werden ganze Industrien verändern.

Gewissheiten gibt es dabei für nichts und niemanden mehr. Permanente Vorläufigkeit ist die neue Normalität. Unerwartete Ereignisse lauern an jeder Ecke. Wir wissen nicht, ob oder wann sie kommen, doch wenn, dann kommen sie schnell. Nur die wendigen, flinken, pfiffigen, jederzeit anpassungsfähigen Marktplayer mit couragierten, unkonventionellen, marktrelevanten Ideen werden das überleben. Und sie brauchen viele solcher Ideen. Denn nur wer viel würfelt, der würfelt am Ende auch Sechser.

### Erlaubniskultur zum Experimentieren

Dringender als jemals zuvor benötigen die Unternehmen deshalb Ideengeber mit innovativen Gedanken, Mut, Biss und Tatendrang. Solche Menschen werden interne Querdenker oder bisweilen auch Organisationsrebellent genannt. Sie sind Wachrüttler, Infragesteller, Wegbereiter, Vorwärtsbringer, Zukunftsgestalter. Sie

ehren das Gute und plädieren zugleich für das bessere Neue. Sie sprühen vor Ideen, wie man das, was in die Jahre gekommen ist, besser machen könnte, sollte und müsste.

Sie reden Klartext, wenn sie Verfahrensweisen aufgespürt haben, die aus der Zeit gefallen sind. Sie zeigen auf alles, was für Kollegen und Kunden eine Zumutung ist. Sie sind offen für Fortschritt und treiben mit frischem Wind den Wandel voran. Sie wagen sich sogar dorthin, wo noch niemand vor ihnen war. Und all das tun sie, weil ihre Firma ihnen wirklich am Herzen liegt. Würden sich die Unternehmen mehr für kluge Querdenkende öffnen und eine konstruktive Querdenkerkultur pflegen, täten sie sich mit dem Sprung in die Zukunft unglaublich leicht.

Echte Querdenker sind Brückenbauer zwischen gestern und morgen, Helfershelfer auf dem Weg in die Zukunft, Lotsen in die kommende Zeit. Dort, wo sie *nicht* aktiv werden dürfen, verstärken sich die Beharrungstendenzen – und damit droht ein schnelles Aus. Dort hingegen, wo eine Vielzahl von Querdenkern wirken kann, löst sich das gesamte Unternehmen aus überholtem Tun und herkömmlichen Vorgehensweisen – und findet andere, bessere, neuartige, noch nie gesehene Wege zum Ziel. Etablieren Sie deshalb die Pflicht zum Widerspruch und eine Erlaubniskultur zum Experimentieren. Tummeln sich viele Querdenker in einer Firma *und* lässt man sie großräumig machen, kann ein Anbieter zum Vorreiter der Wirtschaft werden.

### Ein elementarer Wettbewerbsvorteil

„Quer“ wird fortan zu einem elementaren Stichwort in der organisationalen Struktur. Innovationen entstehen interdisziplinär. Prozesse werden crossfunktional optimiert. Bürokratie muss bereichsübergreifend abgebaut werden. Auch eine Kundenreise, die Customer Journey, verläuft immer quer durch die Unterneh-



#### 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.

#### KONTAKT

Anne M. Schüller  
info@anneschuelller.de  
www.anneschuelller.de

© privat

menslandschaft über mehrere Abteilungsgrenzen hinweg. Die Digitalisierung läuft quer durch das gesamte Unternehmen, sie betrifft alles und jeden. Mit der Agilisierung ist es das Gleiche. Sie muss jeden Winkel im Unternehmen erfassen. Wenn sich in der Außenwelt alles miteinander vernetzt, dann muss das auch in den Unternehmen passieren.

Deshalb müssen nicht nur Hierarchien verflacht, sondern vor allem bestehende Silos abgebaut werden. Die Interdisziplinären, die Generalisten und Horizontal-durch-das Unternehmen-Agierer spielen dabei eine entscheidende Rolle. Insofern sind Querdenker auch Silo-Sprenger. Identifizieren Sie also Ihre Quer-, Voraus- und Weiterdenker quer durch das gesamte Unternehmen und starten Sie mit ihnen als Vorhut bereichsübergreifende Aktivitäten, um sich von innen heraus neu zu erfinden und damit zukunftssicher zu werden.

### Über alle Abteilungsgrenzen hinweg

Firmeneigene Querdenker sind erste Wahl, wenn es gilt, sich intern, also mit Blick auf die Mitarbeiter, und extern, also mit Blick auf die Kunden, besser für unsere Hochgeschwindigkeitszukunft zu rüsten. Sie können, sollen und müssen quer durch das gesamte Unternehmen tätig werden, um die Anbieter- und Arbeitgeberattraktivität unter die Lupe zu nehmen und alles Hinderliche aufzuspüren.

Sie sind hervorragend geeignet, bestehende Produktkategorien, Dienstleistungskonzepte und Verfahrensweisen auf den Prüfstand zu stellen. Sie lassen sich sowohl für strategische als auch für operative Zwecke gut nutzen. Sie sind fürs Entrümpeln und auch für Pioniervorhaben wie prädestiniert.

Für die ganz großen Umbruchprojekte, die einen Musterwechsel hervorbringen sollen, werden vornehmlich Querdenker-Circles und Innovationslabore gebraucht. Bei Optimierungsmaßnahmen kommt man mit Querdenker-Hacks schnell voran. Zwei von fünfzehn Querdenker-Hacks:

#### Hack 1: die Sprechblasenmethode

Wer Verbesserungspotenzial zeitnah einfangen will, braucht die richtigen Fragen. Versuchen Sie es mal mit der Sprechblasen-Methode. 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 Ihre 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 Forum-Frage:* Wenn wir ein Forum hätten mit dem Namen „Was bei uns total nervt“, welches wären die drei Hauptdiskussionspunkte?
- *Die Kaffeemaschinen-Frage:* Wenn unsere Kaffeemaschine sprechen könnte, was würde ihr bei unserem Miteinander am meisten missfallen und am besten gefallen?

Diese Methode kann offen oder anonymisiert eingesetzt werden. Hierbei befragt man jeden Mitarbeiter einzeln – oder man nutzt ein Meeting dafür. So kann vieles ans Licht kommen, was man schon immer gerne wissen wollte. Womöglich wird man als Chef nun endlich erfahren, was die eigentlichen Gründe für hartnäckige Probleme sind. Maßnahmenkataloge entstehen so fast wie von selbst. Passende Verbesserungsvorschläge werden von den Mitarbeitern selbst erarbeitet, um etwaige Defizite schnell und konstruktiv aus der Welt zu schaffen.

Dieser Ansatz hat etwas Verspieltes und fordert die Kreativität geradezu heraus. Querdenker werden ihn lieben. Allerdings können Scherzkekse oder gar zu Frustrierte damit auch ihr Unwesen treiben. Neben Ehrlichkeit muss bei dieser Methode deshalb folgende Regel gelten: Diskretion. Das formulieren Sie so: „Nur für interne Zwecke. Ziel dieser Aktion ist es, dass wir gemeinsam ein Hochleistungsteam werden.“

#### Hack 2: Kill a stupid rule

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 digitalbasierte 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, kundennunfreundliche Abläufe schnellstmöglich aufzuspüren – und auf diese Weise auch Kosten zu sparen.

Die Methode ist geradezu ideal, um lähmenden, demotivierenden und/oder umsatzzerstörenden unternehmensinternen 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. Erteilen Sie ihren Leuten also eine „Licence to kill“, und zwar so:

„Kill a stupid rule!“ Von welchen nicht länger tauglichen Standards, Regeln, Normen 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. Ist die Sammlung komplett, wird geclustert und dann priorisiert. Anschließend machen sich querdenkende Zweier-Teams an die Arbeit, um gefundene „stupid rules“ ganz zu streichen oder durch neue, agilere Vorgehensweisen zu ersetzen. Zum Start fangen Sie am besten dort an, wo sich am schnellsten etwas bewegen lässt. So legen Sie Trittsteine auf den Weg in die kommende Zeit. ■