



TEPPICHETAGE

Beherzt in die Zukunft

Von DORIS AEBI

Wir leben in aufregenden Zeiten. Viele Unternehmen stehen kurz vor oder sind mitten in dem Transformationsprozess, den die Digitalisierung mit sich bringt. Dabei fällt mir etwas Bemerkenswertes auf. Die Damen und Herren auf der Teppichetage, die ich für diese herausfordernde Aufgabe für geeignet halte, haben alle etwas gemeinsam: Sie haben keine Angst. Sie gehen Veränderungen beherzt um der Sache willen an. Zunächst aber einige Worte zur Angst. Warum schreibe ich von ihr?

Nun, ich halte Angst für den grössten Innovationskiller überhaupt. Und wenn ich von Angst spreche, meine ich nicht ein gesundes Risikobewusstsein, das als notwendiger Schutzmechanismus für das Unternehmen wichtig ist. Es geht mir um etwas anderes: um die spezifische und individuelle Angst, die manchen CEO bei Innovationsentscheiden lähmt – und die verhindert, dass er oder sie das Unternehmen rechtzeitig für die Zukunft rüstet.

Es gibt zwei Treiber: die Angst vor Misserfolg und die Angst vor Machtverlust. Bezeichnend ist eben, dass beides persönliche Ängste sind – der CEO fürchtet um sich, nicht um sein Unternehmen. Er fürchtet, mit neuen Ideen zu scheitern. Er fürchtet, plötzlich Leute um sich zu haben, die mehr wissen als er, fürchtet, mit neuen Businessmodellen sich selber überflüssig zu machen. Als Reaktion darauf machen zahlreiche Führungspersonen immer und immer wieder denselben Fehler: Sie versuchen, durch Kontrolle ihre Interessen zu wahren, und stoppen oder verlangsamen den Innovationsprozess, um nicht fortgespült zu werden.

In den allermeisten Fällen, wie wir wissen, vergeblich. Es gehört zu den erstaunlichen Phänomenen der Wirtschaftsgeschichte, dass es etablierten Unternehmen nur selten gelingt, sich nach Disruptionen neu zu erfinden. Wer glaubt, mit Experimenten für sich persönlich nur wenig gewinnen, aber viel verlieren zu können, hält lieber still – bis es zu spät ist.

Zurück zu den Damen und Herren, die sich zurzeit in verschiedenen Branchen an die grossen Transformationsaufgaben heranwagen. Sie haben eine Einstellung, die für diese Umbruchzeit enorm wichtig und wertvoll ist: Sie fürchten die Zukunft nicht. Sie gehen Veränderungen beherzt an, sind, wie es dieses Wort ausdrückt, mutig und entschieden, aber auch achtsam und sorgfältig. Ein gesundes Misstrauen gehört dabei durchaus dazu. Und etwas zeichnet sie aus: eine ausgeprägte innere Unabhängigkeit.

Zurzeit führe ich Gespräche bezüglich einer zu besetzenden CEO-Position, bei der die Digitalisierung zu einer bedeutenden Transformation des Unternehmens führt. Zwei Herren und eine Dame, alle im Alter zwischen 45 und 50 Jahren, haben freiwillig ihre bestehende CEO-Stelle verlassen, ohne bereits ihren nächsten Einsatz zu kennen. Das Besondere: Sie wagten

den Schritt ins Ungewisse, obschon alles gut lief und sie erfolgreich waren. Etwas, das in der Schweiz früher nur selten vorkam – zu sehr hingen Ansehen und Selbstwert des CEO an seinem Job, als dass er ohne Anschlusslösung einfach gekündigt hätte.

Angst, an Einfluss einzubüssen oder die Position zu verlieren, ist ein Innovationskiller. Herzblut für die Sache und die Zuversicht, immer einen Weg zu finden, was auch kommen mag, sind für einen erfolgreichen Transformationsprozess gefragt.

Doris Aebi ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich.

Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntäglich über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld.