

RAUS AUS DEM ERFAHRUNGSGEFÄNGNIS

Erfolgreich ist, wer anders denkt: Fünf Schritte mit denen wir den trügerischen Komfort alter Erfahrungen hinter uns lassen!

Text: Matthias Kolbusa

Erfahrung ist eine gute Sache. Sie verleiht Souveränität. Mit ihr lassen sich Zeit und Ressourcen sparen. Während junge Unternehmen ihren Weg noch kreativ suchen müssen und aus Fehlern lernen können, haben erfahrungssatte Unternehmen ehemals intuitiv gewählte Pfade in wahre Prozess-Autobahnen transformiert. Mit festen Leitplanken, wo kein Mitarbeiter mehr nach links und rechts schauen muss. Es sind Straßen auf denen das Anhalten verboten ist und keine Abzweigung mehr alternative Wege anzeigt, sondern nur das flotte Durchrauschen erlaubt und belohnt wird. Für viele Führungskräfte ein attraktives Bild: Keine Reibung, keine Hindernisse, mühelos geht es vorwärts. Nur: In einer Zeit, in der sich die Welt immer schneller und nachhaltiger verändert, kann das sture Befahren bekannter Wege geradewegs in die Sackgasse führen. Unsere Erfahrungen werden zu einem Gefängnis, in dem neue und größere Erfolge nicht mehr möglich sind.

WIR SIND MEISTER DER SELBSTBLOCKADE

Für jedes Unternehmen kommt der Augenblick, wenn externe Faktoren das Spiel auf den Kopf stellen und bewährte Erfahrungen schlagartig an Wert verlieren. Wenn neue Player auftreten oder eine technische Revolution alles verändert. Um weiterhin erfolgreich zu sein, brauchen wir die Be-

reitschaft für neue Ideen und Ziele. Für viele Manager und Unternehmen keine einfache Aufgabe. Schließlich gibt uns der eigene Erfahrungsschatz Sicherheit. Dabei bemerken wir nicht, wie sich diese Erfahrungen in ein gemütlich eingerichtetes Wohlfühlgefängnis verwandeln. Wir beginnen uns selbst zu blockieren. Welche Chancen abseits unserer tief eingefahrenen Wege liegen, das sehen wir nicht mehr. Denn wer auf einer Autobahn mit 200 Stundenkilometern unterwegs ist, schaut nicht zur Seite, sondern konzentriert sich nur auf die Geschwindigkeit. Um aber neue Erfolgsgipfel zu erstürmen, müssen wir ranfahren, aussteigen und uns in Ruhe die unbekannte Welt jenseits der Leitplanken anschauen. Aber vielleicht wollen wir das auch gar nicht. Zu sehr hängen unser Status und unsere Positionen mit unseren bisherigen Erfahrungen zusammen. Das einmal Erreichte wollen wir nicht durch Ausflüge ins Unbekannte gefährden. Aber wenn wir unser aktuelles Erfolgsplateau verlassen wollen, um ein neues Niveau zu erreichen, dann müssen wir das Denken abseits des Üblichen beginnen.

SCHRITT EINS: DEN KONTEXT WECHSELN

Das eigene Abteilungs-, Bereichs- und Branchendenken engt ein. Sehen Sie noch den Horizont? Wenn nicht, dann fangen Sie damit an. Ein Blick über die Gefängnismauer öff-

"Um weiterhin erfolgreich zu sein, brauchen wir die Bereitschaft für neue Ideen und Ziele."

MATTHIAS KOLBUSA



net Ihnen die Augen. Sehen Sie sich andere Branchen und andere Kulturen an, setzen Sie sich neuen Situationen aus. Warum nicht mal den Dirigenten eines Orchesters treffen, um zu erfahren, wie ein richtiges Zusammenspiel aller Beteiligten funktioniert? Verlassen Sie gezielt Ihren gewohnten Kontext! Nur wer anderes sieht und sich auf Fremdes einlässt, kommt auf andere Gedanken und Ideen – die Voraussetzung, um abseits des Üblichen zu arbeiten. Doch wenn der erste Blick jenseits der Gefängnismauer wandert, dann erblicken wir dort keinesfalls sofort das gelobte Land. Abseits des eigenen Erfahrungskosmos, der bekannten Prozessstraßen, des gerodeten, sicheren und durch Erfahrung sondierten Geländes liegt ein fremdes Terrain. Ein Dschungel, definitiv inspirierend, aber dabei nicht ungefährlich. Fehlritte sind möglich. Man kann Scheitern. Um neue Wege zu gehen, braucht es Energie und Nerven, Neugier und vor allem Mut. Den Mut, das Risiko des Scheiterns bewusst einzugehen.

Wenn wir uns beim Blick über die Mauer endlich eingestehen, in einem Erfahrungsgefängnis festzustecken, in dem wir immer dieselben Kreise ziehen, dann sind wir wahrscheinlich bereit, die Mauer um uns herum einzureißen. Die ersten Löcher in die Gefängnismauer schlagen wir, indem wir beginnen, anders zu denken, die Dinge aus anderen, ungewohnten Blickwinkeln zu betrachten.

SCHRITT ZWEI: FILM AB

Das neue Motto: Wir denken unsere Aufgabe nicht vom Anfang her, sondern vom Ende. Malen wir uns als erstes dieses neue Land aus, das wir erreichen wollen. Machen wir uns ein konkretes Bild davon, wie das Ziel hinter der Mauer beschaffen ist. Wie fühlt sich das an? Lassen wir einen Film in unserer Fantasie laufen, bauen wir ein großes Bild mit vielen kleinen Details und lassen diesen Film bei uns selbst und, wenn ein ganzes Unternehmen verändert werden soll, auch in den Köpfen aller anderen Beteiligten laufen. Ein Film, der uns motiviert und inspiriert. Weil wir nicht länger im Dunkeln stochern, sondern ein Wunschbild vor unserem inneren Augen seine Wirkung entfaltet. Dieses Wunschbild liefert quasi die GPS-Koordinaten, die uns zeigen, wo wir hinwollen.

SCHRITT DREI: KEINE ANGST VOR DER ANGST

Wir haben ein schönes Bild unseres zukünftigen Erfolgs vor Augen. Reicht das? Die Gefahr ist groß, dass wir in unserer Ausgangssituation verharren. In dieser Situation kann Angst ein positiver Treiber sein. Aber nicht die Angst vor dem Ziel,

sondern die vor der Gegenwart. Stellen wir uns die Frage: Was passiert, wenn wir einfach weitermachen wie bisher? Wollen wir das wirklich? Wollen wir uns den kommenden Veränderungen des Marktes in unserem jetzigen Zustand einfach hilflos ausliefern ohne selbst agieren und die neuen Chancen nutzen zu können? Wissen Sie was? Wir malen uns die Gegenwart so schwarz es nur geht. Das treibt uns vorwärts! Das Motto: Stellen Sie sich lieber eine Katastrophe vor, als nachher eine unvorstellbare Katastrophe zu erleben.

SCHRITT VIER: ERFOLGREICH SCHEITERN

Und die Angst vor dem Neuen? Das Risiko des Scheiterns, das damit einhergeht? Unser Bedürfnis nach Sicherheit ist die stabilste Schicht, der Stahlbeton, in unserer Gefängnismauer. Dagegen hilft eine einfache Frage: Was kann uns im schlimmsten Fall passieren, wenn wir das Neue wagen? Die größte Niederlage, die schlimmste Schmach? Wir werden erkennen, dass die Kosten selbst im schlimmsten Katastrophenfall weit weniger hoch ausfallen als wir es erwarten und der Gewinn diese weit übersteigen wird. Das beruhigt und verleiht Sicherheit. Selbst wenn wir scheitern sollten, kommen wir unserem Erfolg ein großes Stück näher.

Und wenn wir in unserem Kopf all diese Schritte getan haben, dann ist das Momentum auf unserer Seite. Wir sind in Bewegung und diese nutzen wir als Initialzündung.

SCHRITT FÜNF: DIE FLUCHT NACH VORN

Der spanische Eroberer Hernán Cortés verbrannte seine Schiffe, um jeden Rückzug auszuschließen. Seine Armee gewann den scheinbar aussichtslosen Kampf. Für uns bedeutet das: Kein Blick zurück, keine Zweifel und kein Zögern mehr. Die Mauer ist geöffnet und wir schauen hinaus. Jetzt wählen wir unsere Begleiter, die Mittel und Werkzeuge und entscheiden uns für den geeigneten Weg, der uns durch das unbekannte Terrain zum Ziel führen wird. Sorgen Sie dafür, sei es als Privatperson oder als Unternehmer, dass es kein Zurück geben kann. Dass die Energie nicht in Sorgen und Ängste fließt, die jetzt sowieso irrelevant sind, sondern nur auf das Ziel gerichtet wird.

ERFAHRUNG ALS WAFFE

Die Verfechter der Gewohnheit, sei es die kritische Stimme im eigenen Kopf oder die Besitzstandwahrer eines Unternehmens, blasen nun sicherlich zur Gegenattacke. Denn noch kann das sich abzeichnende Neue mit einem noch nicht mithalten: der Perfektion des Bewährten. Schließlich ist nichts besser ausgekundschaftet als Altbekanntes. Für

unsere Gegner ist Erfahrung deshalb eine gute Sache. Nämlich eine Waffe. Die aber zunehmend weniger bedrohlich wird, je weiter wir vorankommen und unser Ziel dabei im Auge behalten. Denn für den Ausbruch aus dem Erfahrungsgefängnis gilt ganz klar ein Prinzip von Richard Koch: „80 Prozent unserer Erfolge resultieren aus 20 Prozent unserer Tätigkeiten.“ Und diese 20 Prozent sind mutige Schritte außerhalb unseres Erfahrungsgefängnisses.

Matthias Kolbusa, Diplom-Informatiker und Master of Business Administration (MBA), betreibt als Geschäftsführer der Partner unter dem Dach der 2001 von ihm gegründeten EXECUTIVE Consulting GmbH ein Hamburg aus ein internationales Netzwerk ausgewählter Topmanagement-Berater. Zu seinen Kunden gehören unter anderen AXA, Axel Springer, Bosch, Daimler, DAK, Deutsche Telekom, EnBW, E-Plus, EWE, MAN, o2 Telefonica, Provinzial, Signal Iduna und Volkswagen. Im Januar 2012 erschien sein Buch „Der Strategie-Scout – Komplexität beherrschen, Szenarien nutzen, Politik machen“

www.executive.de, www.strategie-scout.de

