

## 1 Von Gewohnheiten und Durchhalte-Parolen: Vermeidung ist Trumpf

Er war der letzte seiner Art, der Quelle-Katalog für Herbst/Winter 2009/2010. Mehr als 80 000 Artikel auf 1500 Seiten, gut zwei Kilogramm schwer, ein wahrer Schmöker, auch »Bibel des Zeitgeists« genannt<sup>4</sup>. Zweimal im Jahr das Großereignis Katalogdruck mit mehr als zwanzig Millionen Euro Kosten, für die es am Ende eine Staatsbürgschaft brauchte, damit die Druckmaschinen angeworfen wurden<sup>5</sup>. Jeweils ein halbes Jahr Preisgarantie und die nervenaufreibende Frage, ob Sortiment und Preise bei den Kunden ankommen – schließlich war die Ware bereits eingekauft. Doch der Katalog konnte den Untergang des Versandhauses nicht aufhalten. Im September 2009 startete das Insolvenzverfahren, zwei Monate später wurde die Abwicklung besiegelt, fast genau fünfzehn Jahre nach der Gründung von Amazon. Der letzte Katalog wurde zum Symbol des Niedergangs eines ehemals hoch innovativen und erfolgreichen Versandhändlers, der selbst Mode aus Paris erschwinglich machte und sich mit diversen Eigenmarken beachtliche Marktanteile sicherte. Doch das größte Versandhaus Europas fing mit der Zeit an, sich selbst im Weg zu stehen. Es wurde zu träge und ineffizient, nahm wuchernde Strukturen und Kosten hin, war zwar im Internet vertreten, doch einem Geschäftsmodell verhaftet, das mit der Flexibilität, Modernität und Präsenz der digitalen Welt nicht mithalten konnte. Neckermann erging es ähnlich: Die Abwicklung erfolgte 2012.

## Erfolg gegen den Trend

Otto hingegen ist der Einzige der ehemals drei größten deutschen Versandhändler, der die Digitalisierung überstanden hat, und gilt gar als Musterbeispiel für den digitalen Wandel. Was hat Otto anders gemacht als die anderen beiden Dinos? Offensichtlich wurden mit einer Melange aus Neugierde, Bereitschaft zum Ausprobieren, Investitionswillen und Führungsstärke über die Jahre wegweisende Entscheidungen rechtzeitig, mit präziser Marktkennntnis und der passenden unternehmerischen Intuition getroffen. Beispielsweise ging bereits 1995 der erste Online-Shop an den Start und gleichzeitig wurde der Katalog um CD-ROMs ergänzt, die die Kunden aufs digitale Bestellen vorbereiteten. Später folgten die Gründung einer eigenen Digitaltochter und die Investition in Start-ups. Schließlich gelang der Ausbau des Online-Shops zu einem Marktplatz, auf dem auch andere Händler ihre Ware anbieten können<sup>6</sup>. Von Amazon will man sich dabei über die eigene Kultur und die sie tragenden Werte abheben. Partner sollen Verlässlichkeit und Fairness erleben, die der amerikanische Versandriese häufig vermissen lässt. Wie der Wettbewerb am Ende ausgeht, ist heute noch nicht ausgemacht. Doch die auf Fairness, Offenheit und Innovation basierende Unternehmenskultur, die Otto geprägt hat, lässt hoffen.

Fakt ist, dass auch Quelle einen ähnlichen Weg hätte einschlagen können, sich jedoch anders entschieden hat. Sie wenden möglicherweise ein, dass es einfach sei, das rückblickend festzustellen. Im Moment der Entscheidung ist die Zukunft ungewiss, Einschätzungen und Prognosen sind genauso oft falsch wie richtig. Ist es dann ein reines Glücksspiel? Nein, das ist es nicht. Vielmehr spielen dabei eine Reihe gut erforschter psychologischer Effekte eine Rolle. »Kognitive Verzerrung« ist der Fachbegriff dafür, Denkfallen sagt der Volksmund dazu. Sehr prominent ist der »status quo bias« oder Status-quo-Fehler. Er führt zum Bevorzugen der Ist-Situation und damit zum Ablehnen von Veränderungen, insbesondere wenn wir wenig über die möglichen Alternativen und deren Konsequenzen wissen<sup>7</sup>. Der »social proof effect« oder Mitläufereffekt verführt uns dazu, dem sozial Bewährten

nachzueifern, also dem, was andere für richtig halten, egal ob Masse oder einzelne Autorität (Dobelli, 2011). Kombiniert werden beide zu einer toxischen Mischung für Unternehmensentscheidungen. Gerade wenn neue Wettbewerber und ihre Technologien erst in den Kinderschuhen stecken und noch nicht abgeschätzt werden können, belächeln wir erste Gehversuche oft überheblich und suchen im Austausch mit Mitbewerbern die Bestätigung der eigenen Sicht auf die Welt. Das führt schnell zum trügerischen und beruhigenden Gefühl, dass »die auch nur mit Wasser kochen«, dass es schon nicht so schlimm wird und es das Beste sei, erst mal abzuwarten.

### **Täuschende Langsamkeit**

Und schon lauert die nächste Gefahr. Die meisten Veränderungen laufen anfänglich sehr langsam ab, fast wie in Zeitlupe. Wenn sie allerdings zur Marktreife kommen, nimmt ihre Geschwindigkeit exponentiell zu und ihr Vorsprung ist kaum mehr einzuholen. Dann brechen die eigenen Kunden- und Marktsegmente in kurzer Zeit weg. Zwar sind die evolutionsbiologisch ältesten Teile unseres Gehirns darauf programmiert, reflexartig auf Bedrohungen zu reagieren, jedoch braucht es dazu das Erkennen einer solchen. Kommt ein neuartiges Gerät auf den Markt, wie 2007 Apples iPhone, von dem man nicht mal genau wusste, was es sein soll – Computer, Music-Player oder Telefon –, und hat dieses zunächst nur einen verschwindend geringen Marktanteil, dann ist es nicht verwunderlich, dass sich Nokia als Platzhirsch unter den Anbietern entspannt zurücklehnt und keinerlei Bedrohung erkennt.

*Die meisten Veränderungen laufen anfänglich fast wie in Zeitlupe ab.*

Dabei ist bei genauem Hinsehen nur eines von Bedeutung: Wie groß ist das Potenzial der neuen Technologie und des zugehörigen Geschäftsmodells, Kunden von einem größeren Nutzen gegenüber dem Gewohnten zu überzeugen? Dabei sei die Lifestyle-Komponente, die

für Kaufentscheidungen auch eine große Rolle spielt, hier bewusst außer Acht gelassen. Smartphone oder herkömmliches Telefon, Online- oder Offline-Buchkauf, Elektroauto mit Ladenetzwerk oder Verbrenner mit Tankstellen, Online-Videothek oder DVDs, Ride-Hailing oder Taxi? Der Nutzen und die Attraktivität für die Kunden entscheiden am Ende.

Hier noch ein Beispiel, das nicht in der Vergangenheit liegt, sondern gerade vor unseren Augen abläuft. Es geht um das Münchner Start-up Celus, das sich anschickt, die Entwicklung von Elektronikplatinen mit einer KI-basierten Technologie zu automatisieren. Das bedeutet im Vergleich zum bisherigen, hochgradig manuellen und fehleranfälligen Vorgehen eine massive Einsparung von Geld, Zeit und Personalressourcen. Diese disruptive Erfindung kann zum Game-Changer für eine ganze Industrie werden. Man sollte meinen, dass die Marktführer im Bereich der Technologie für Elektronikentwicklung schnell hellhörig wurden. Doch dafür gab es lange fast keine Anzeichen, wie die Wettbewerbsuntersuchungen von Venture-Capital-Unternehmen zeigten, die das Start-up und seinen Markt in Due-Diligence-Verfahren eingehend durchleuchteten. Wie konnte das sein, mögen Sie sich jetzt fragen, und finden in den genannten Denkfallen eine zutreffende Erklärung: In der Wahrnehmung der Platzhirsche sind die vorherrschende Technologie und Marktposition unangreifbar durch den »neumodischen Schnickschnack«. Es liegt keine Bedrohung vor und es gibt folglich keinen Grund, sich Sorgen zu machen. Mittlerweile bröckelt diese Einschätzung zwar zusehends, doch vom flächendeckenden Aufgeben der Zurückhaltung kann noch keine Rede sein.

*Wenn Sie Ihr Unternehmen in allzu liebgewonnene Gewohnheiten verstrickt wähnen, ist Handeln überfällig.*

Die folgenden Abschnitte werfen einen detaillierten Blick auf die Vermeidungsstrategien in Unternehmen. Auch wenn das in den

allermeisten Fällen keine bewusst gewählten Vorgehensweisen, sondern unwillkürliche Reflexe sind, können sie brandgefährlich sein. Wenn Sie Ihr Unternehmen in allzu liebgezwungene Gewohnheiten verstrickt wähnen, wenn Sie mit unhaltbaren Illusionen umworben werden, Durchhalte-Parolen hören oder gar selbst ausgeben, ist Handeln überfällig. Die Wirtschaftsgeschichte hält zu viele Beispiele parat für gefahrenblindes Zurücklehnen und das Ignorieren von Veränderungen samt den daraus resultierenden dramatischen Folgen.

### 1.1 Warum Gewohnheiten bequem sind

Gewohnheiten retten Leben, so könnte man es ausdrücken. Letzen Endes ist unser ganzes Leben von Gewohnheiten durchzogen, bis hin zu den Basisfunktionen unseres Körpers, die völlig selbstverständlich und ohne bewusstes Zutun in gewohnter Manier ablaufen. Tun sie das nicht, empfinden wir das als massive Störung und versuchen, die bekannte Ordnung schnellstmöglich wiederherzustellen. Auf Gewohnheiten ist Verlass, sie umzusetzen braucht wenig Energie. Denken Sie an Sport- oder Essgewohnheiten: Einmal eingeübt, sitzen sie wie intensiv gepackte Vokabeln und können mit traumwandlerischer Sicherheit eingehalten werden. Minimale Anstrengung bei maximalem Nutzen, wer wollte das nicht? Sicherheit, Schnelligkeit, Effizienz – die Liste der Vorteile von Gewohnheiten ist lang und wir vertrauen zu Recht darauf. Wenn der Notfallmediziner zum Unfallort kommt, die Feuerwehr zum Brand, Piloten oder Zugführer vor dem Start die Systeme prüfen: Immer dann sind wir heilfroh über deren eingeschliffene Routinen. Darin steckt ein hohes Maß an Erfahrung, Optimierung und Verlässlichkeit. Die Neurophysiologie spricht in diesem Zusammenhang von Bahnung und meint damit, dass Wiederholungen die vermehrte Bildung und Verstärkung von Synapsen im Gehirn nach sich ziehen<sup>8</sup>. Dies führt dazu, dass gewohnte Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster

leicht abrufbar sind – etwa in der Weise, wie eine gut ausgebaute Straße viel leichter befahrbar ist als ein kaum genutzter Feldweg. Es muss also nicht verwundern, dass uns der Umgang mit Gewohnheiten besonders leichtfällt, wenn wir ihnen folgen, und schwer, wenn wir sie ändern möchten oder müssen.

*Kritisch wird es, wenn die althergebrachten Muster nicht mehr tragen.*

### **Kleine Schritte für großen Wandel?**

Kritisch wird es nämlich, wenn die althergebrachten Muster nicht mehr tragen. Dann werden Gewohnheiten schnell zur Behinderung, denn das Verlassen bekannter Pfade ist unbequem und braucht viel mehr Energie, als stur geradeaus weiterzugehen. Diesen veritablen Sog zurück ins Alte zu überwinden, herauszukommen aus dem stabilen Modus des Bequemen, etwas Neues zu probieren, und sei es nur temporär, das ist die wahre Herausforderung, die viel häufiger misslingt als glückt. Das kann derart weit gehen, dass wir lieber missliche Zustände in Kauf nehmen, als die Gewohnheit zu durchbrechen. Sie kennen wahrscheinlich Menschen, die in unglücklichen Beziehungen verharren, oder solche, für die es kaum denkbar ist, eine andere Gaststätte als das seit Jahren frequentierte Lieblingsrestaurant aufzusuchen. Früher oder später aufstehen, einen anderen Weg zur Arbeit nehmen, den Kaffee ohne Zucker trinken oder statt an die Nordsee an den Atlantik reisen? Für viele Menschen kaum denkbar, gleichwohl nichts wirklich Bedeutendes damit verbunden ist. Umso schwieriger, wenn etwas daran hängt, unser Renommée zum Beispiel: »Wie kann es sein, dass sie oder er sich auf so etwas Neumodisches einlässt? Das hätten wir nie erwartet.« Oder unser Erfolg: »Das neue Verfahren kann schiefgehen, wie dumm stehe ich dann da?« Oder unsere Sicherheit: »Ich weiß ganz genau, dass ich das alte Tool beherrsche, doch wie ist es mit dem neuen?«

*Lieber missliche Zustände in Kauf nehmen, als Gewohnheiten durchbrechen?*

Die Gewohnheitsforschung weiß um die Anziehungskraft geübter Verhaltensweisen und versucht deshalb, diese mit sogenannten »tiny habits« auszutricksen (Fogg, 2019). Das Prinzip ist einfach: Man überlege sich kleine Schritte, die zu einem gewünschten Ziel führen, und hänge diese an alte Gewohnheiten. Fünf Liegestützen nach der morgendlichen Dusche, ein Glas Wasser nach jeder Tasse Kaffee, das Handy für zehn Minuten in die Schublade nach dem Hochfahren des Rechners, die Datei mit einem Änderungskommentar wieder einchecken nach dem Bearbeiten, die Notiz zum Kundentelefonat erstellen nach seiner Beendigung usw. Das Verknüpfen mit bestehenden Gewohnheiten ist elegant, das Herunterspielen der Änderung ebenfalls. Wir vermitteln unserer Wahrnehmung, dass im Vergleich zu vorher fast alles beim Alten ist. Ob damit der Weg von der Sportniete zum Marathon-Ass, vom überkommenen zum zeitgemäßen Geschäftsmodell, zu digitalisierten Prozessen oder zur disruptiven Innovation beschritten werden kann, ist fraglich. Mutmaßlich lässt sich mit »tiny habits« nur ein Teil der in Unternehmen erforderlichen Transformationsprozesse umsetzen. Einen Vorteil jedoch haben sie: Häufig eingesetzt, lassen sich Menschen damit an das regelmäßige Vorkommen und die Bewältigbarkeit von (kleinen) Veränderungen gewöhnen. Das macht flexibel und mag den Boden für größeren Wandel bereiten.

### **Keine Emotionen, keine Bewegung**

Hier noch ein anderer Blick auf Gewohnheiten. Kennen Sie Menschen, die abnehmen, mit dem Rauchen aufhören, mehr Sport machen oder der Prokrastination ein Ende setzen wollten, es jedoch nicht getan haben? Dabei geht es nicht um in der Gefühlschwere der Silvesternacht schnell noch gefasste Vorsätze fürs

neue Jahr, sondern um überlegte und durchdachte Schritte. So wie bei einem meiner Freunde, der durchschnittlich groß, jedoch weit überdurchschnittlich schwer ist. Beim Autofahren muss er viel Bauch zwischen Sitz und Lenkrad unterbringen, in der Wahl seiner Kleidung ist er eingeschränkt, da vieles sich nicht mit seiner Körperfülle verträgt, Kreislauf und Gelenke machen immer mal wieder Beschwerden. Also auf zum Abnehmen, schließlich gibt es eine Reihe sehr guter Argumente dafür. Das will er auch, glaubt man seinen Bekundungen, und zwar seit Jahren, nein, inzwischen schon seit Jahrzehnten. Er weiß genau, was er dafür tun oder lassen müsste, kennt die neuesten ernährungsphysiologischen Trends und Diäten in- und auswendig, hat diverse Pläne schwarz auf weiß und immer mal wieder angefangen, sich danach zu richten. Doch gehalten hat es bisher kein einziges Mal. Seine Gewohnheiten sind stärker als jeder Versuch, die Pfunde purzeln zu lassen: zum Frühstück ordentlich reinhauen, ein kräftiges Mittagessen, zwischendurch etwas Süßes, Abendessen mit Bier und nahezu keine Bewegung. Dieser Ablauf ist über viele Jahre hinweg eingeübt, läuft ohne Zutun von selbst, ist hoch verlässlich und routiniert. Niemand im Familien- und Freundeskreis glaubt ihm mehr, wenn es mal wieder ums Abnehmen geht, seine Situation scheint verfahren. Doch wider Erwarten hat sich jüngst etwas getan, das nach der unglaublich langen Zeit der Stagnation Hoffnung gibt: Er hat eine Frau kennengelernt und ist nunmehr seit drei Monaten sehr darauf bedacht, sein Gewicht in den Griff zu bekommen. Die ersten Erfolge haben sich schon eingestellt, dieses Mal könnte es nachhaltig klappen. Was ist anders? Nicht mehr und nicht weniger als der zentrale Antrieb für Transformation und das Überwinden von Gewohnheiten: Gefühle. Er weiß und fühlt ganz genau, wofür er abnimmt. Hatte er früher medizinische und praktische Gründe für seine Diät angeführt, tritt heute stattdessen ein Glanz in seine Augen. Die Pläne und die erforderliche Disziplin unterscheiden sich nicht, wohl aber die intrinsische Motivation. War früher auf rationaler Ebene alles klar, so kommt heute die emotionale Bejahung des Abnehmens als die eigentliche Triebfeder hinzu.

*Verändern fällt um ein Vielfaches leichter, wenn es mit positiven Gefühlen verknüpft ist.*

Aus der Hirnforschung kennen wir die Hintergründe für diese Zusammenhänge: Lernen und damit auch Verändern fallen uns um ein Vielfaches leichter, wenn es um etwas geht, das uns wirklich wichtig und folglich mit positiven Gefühlen verknüpft ist (Hüther, 2011). Bei Kindern werden regelrechte »Begeisterungsduschen« im Gehirn ausgelöst, wenn sie Schritt für Schritt erst ihren Körper erkunden und beherrschen lernen und dann ihre Umwelt. Bei Erwachsenen ist der Mechanismus immer noch genau derselbe, doch wir haben uns meist schon viel zu sehr daran gewöhnt, uns in »trockenen«, rationalen, nahezu emotionsfreien Kontexten zu bewegen. Dann sind Begeisterungsduschen die Ausnahme und entsprechend zäh werden viele Aufgaben und Projekte – bis hin zum Abarbeiten nur unter hohem Druck kurz vor der Deadline oder gar Verweigern, wie das Beispiel des Abnehmens zeigt. Dazu kommt, dass unser Gehirn dafür prädestiniert ist, in Bildern und Geschichten zu denken. Zahlen, Daten, Fakten und strikt rationale Sachargumentation spielen eine untergeordnete Rolle. Konkrete bildhafte Vorstellungen regen eine Vielzahl unterschiedlicher neuronaler Netzwerke an und führen zu einer Verknüpfung mit Gefühlen und Ausschüttung neuroplastischer Botenstoffe, somit zu einem ganz anderen, intensiveren Einprägen und Erinnern. All das unterbleibt bei rein abstrakter Sachlogik, die deshalb meist den kürzesten Weg durch den Kopf nimmt: zum einen Ohr hinein und zum anderen wieder hinaus.

Beim Unternehmenswandel ist es genauso: Ohne Begeisterung oder zumindest Vertrauen, ohne eine bildliche Vorstellung davon, wo die Reise hinget, ohne bejahende Emotionen bewegen sich Menschen gar nicht oder nur bei großem extrinsischem

Druck. Dann sind maximal freudlose Disziplin, emotionsloses Pflichterfüllen und rein funktionales Abarbeiten erreichbar. Große Sprünge sind damit nicht zu machen, das Überwinden von Gewohnheiten ebenso wenig. Es läge also nahe, große Transformationsprogramme so aufzuziehen, dass sie einen emotionalen Sog entwickeln. Doch trotz des Wissens darum ist eher geflissentliches Ignorieren an der Tagesordnung. Lieber zum x-ten Mal mit säuberlich ausgearbeiteten Tabellen die nächste Einsparungsrunde begründen und mit der Gießkanne Budgets kürzen, als die Mitarbeiter durch einen Exzellenz-Wettbewerb zum Einbringen ihrer Erfahrungen aufzurufen, um dysfunktionale und unnötig teure Abläufe abzustellen. Lieber einen Chief Digital Officer mit der Ausarbeitung von Digitalisierungskonzepten betrauen und diese nach einem Vorstandsbeschluss ausrollen, als Bottom-up-Ansätze evaluieren und damit Buy-in bei den Mitarbeitern bekommen. Lieber zum Erstellen feingranularer Prozesse gemäß einem regelungswütigen Prozessmodell aufrufen, die am Ende in der Schublade verstauben, als unter Vorgabe einfacher Basisprinzipien zu pragmatischer Handhabung zu kommen. Wie viel Begeisterung geht davon aus? Dabei ist die Sache ganz einfach: Der Fisch beißt nur an, wenn ihm der Wurm schmeckt. Die Mehrheit der Change-Würmer schmeckt nicht, um im Bild zu bleiben.

*Rechnen Sie damit, dass Ihnen das Durchbrechen von Gewohnheiten einen gehörigen Strich durch die Rechnung beim Unternehmenswandel macht.*

### **Wir sind Gewohnheitstiere**

Wir lieben unsere vertraute Ordnung, wir lieben Verlässlichkeit und Kontinuität, wir lieben Gewohnheiten. Es ist folglich naheliegend, dass uns Neues häufig nicht nur unbequem, sondern

bedrohlich erscheint. Die schnellsten Reflexe dazu kommen aus unserem Hirnstamm, auch »Reptiliengehirn« genannt, und sind ca. 500 Millionen Jahre alt: Angriff, Flucht oder Totstellen (Cannon, 1915). Sie zünden durch, wenn wir uns überrascht, in die Enge getrieben oder angegriffen fühlen, gleichwohl wir als moderne Menschen auch andere Optionen zur Verfügung hätten, wie etwa Verhandeln, Klären, Kompromisse schließen und Ähnliches. Rechnen Sie also damit, dass Ihnen das Durchbrechen von Gewohnheiten einen gehörigen Strich durch die Rechnung beim Unternehmenswandel macht. Das ist nichts Persönliches oder sonderlich Individuelles, es liegt vielmehr in unserer menschlichen Grundstruktur. Günstig ist es folglich, mit Veränderungen so umzugehen, dass sie als erstrebenswert, emotional zu befürworten und beherrschbar sowie weder als übertölpelnd noch als bedrohlich wahrgenommen werden. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit erheblich, dass uns die lieben alten Gewohnheiten weniger in die Quere kommen, als wir es heute noch viel zu oft erleben. Mehr dazu im zweiten Teil dieses Buchs.

## 1.2 Luftschloss Illusion

Wissen Sie, dass die ehrwürdige Traditionsmarke Leica, eine Legende bei professionellen Fotografen und ambitionierten Amateuren, fast vom Markt verschwunden wäre? Die Unternehmensleitung glaubte fest daran, dass die Digitalfotografie eine Modeerscheinung sei und Analogkameras eine Renaissance erfahren würden, ähnlich wie es bei Analoguhren der Fall war. Noch 2004, und damit zehn Jahre nach dem offiziellen Geburtsjahr der Digitalfotografie in Deutschland, hielt der damalige Leica-Chef Hanns-Peter Cohn digitale Kameras für ein vorübergehendes Intermezzo<sup>9</sup>. Entsprechend turbulent waren die Folgejahre, um von der Beinahe-Insolvenz über Eigentümerwechsel, Sanierung und Restrukturierung wieder in die

Erfolgsspur zu kommen. Hätte dieser Verlauf vorhergesehen werden können? Ja, hätte er. Zwar ist Leica nicht die einzige Kameramarke, die ob der verschlafenen Digitalisierung in schwieriges Fahrwasser kam – der Niedergang des Digitalfotografie-Erfinders Kodak ist noch tragischer und der berühmte »Kodak-Moment« seitdem eine weithin bekannte Warnung vor dem Ignorieren von Markttrends<sup>10</sup>. Gleichwohl haben viele andere Foto-Hersteller die Transformation in die digitale Welt ohne größere Turbulenzen geschafft und Neulinge wie Sony die Chance zum Einstieg genutzt. Worin also lag der Fehler bei Leica und Kodak? Darin, sich der Illusion hinzugeben, dass die eigene Markteinschätzung zutrifft, und sowohl die Erfolge von Wettbewerbern als auch Kundenwünsche gönnerhaft vom Tisch zu wischen. Nein, die Kunden wollten keine analogen Filme und Bilder mehr. Sie zogen die Einfachheit des Bearbeitens, Teilens und Archivierens in der weit überlegenen Welt der Bits und Bytes vor, der über 150-jährigen Geschichte der Analogfotografie zum Trotz.

### **Retrospektive Verklärung**

Vergleichbare Beispiele, in denen disruptive Innovationen vorherige Erfolgsmodelle abgelöst haben, gibt es mehr als genug: Auto und Pferdekutsche, Transistor und Röhren, CD und Schallplatte, Flachbildschirm und Kathodenstrahlröhre, Smartphone und herkömmliches Handy, Musikdownload und CD, Interneteinkaufsportale und Katalogversandhändler – um nur eine kleine Auswahl zu nennen. Man könnte meinen, dass es angesichts der schier unendlichen Anzahl und Vielfalt dieser Beispiele leichtfiele, wachsam zu sein, die Märkte sehr aufmerksam zu beobachten, Trends zu erkennen und zu bewerten, um darauf basierend rechtzeitig den Wandel des eigenen Unternehmens einzuleiten. Doch dem ist nicht so. Einer der Gründe dafür ist der »hindsight bias« oder Rückschaufehler (Dobelli, 2011). Dessen Mechanik ist einfach zu verstehen: Retrospektiv betrachtet erscheinen uns Entwicklungen als logisch und zwingend sowie als Resultat unserer Einschätzungen

und Handlungen. Dies gilt auch dann, wenn in der Vorausschau Prognosen hoch unsicher waren und ein Gutteil des eigenen Erfolgs von glücklichen Umständen abhing. Insofern glauben wir bereitwillig, aber zu Unrecht, die Qualität und Treffsicherheit unserer Vorhersagen seien weitaus höher, als sie es in Wirklichkeit sind. Die Folgen reichen bis zu katastrophalen Fehleinschätzungen von Marktentwicklungen und darauf basierenden groben Fehlentscheidungen.

Dazu kommt, dass es sehr verführerisch ist, bahnbrechende Innovationen als irrelevant abzutun, die zunächst improvisiert und hemdsärmelig daherkommen. Als 2006 in Kalifornien ein Verrückter fast 7000 Laptop-Batterien in einen Roadster einbaute und das Ergebnis ein Elektroauto nannte, lachte die Fachwelt darüber. Als derselbe Verrückte 2012 eine batterieelektrische Oberklasse-Limousine auf den Markt brachte und anfang, ein Schnellladernetz dazu aufzubauen, lachten schon weniger. Sie ahnen es bereits, die Rede ist von Tesla. Den wahren Kern dieses Angriffs auf die träge gewordene Old-School-Autoindustrie haben die meisten Experten jedoch über viele Jahre hinweg nicht erkannt oder nicht wahrhaben wollen: Es geht nicht nur um ein Auto, es geht um ein ganzes Ökosystem, das so um Räder, Sitze und Lenkrad herum gebaut ist, dass es softwaregetriebene Innovationen und darauf basierende Geschäftsmodelle ermöglicht, von denen die allermeisten sonstigen Hersteller damals weit entfernt waren<sup>11</sup>. Für die Kunden heißt das: Ihre Fahrzeuge gewinnen durch bequeme und kostenlose Updates über die Zeit an Features hinzu, was sich als Begeisterung, Zufriedenheit und emotionale Markenbindung niederschlägt. Dieses Gesamtpaket wurde von Experten lange Zeit als dem Wettbewerb um Jahre voraus eingeschätzt, und das bei gleichzeitig deutlich höherer Innovationsgeschwindigkeit. Mittlerweile ist Teslas Vorsprung jedoch deutlich geschrumpft und diverse Qualitätsprobleme wie jüngst auch das erratische Verhalten des CEO geben Anlass zum Zweifel an der Marke.

### Selbstüberschätzung statt Selbstreflexion?

Zu viele Unternehmer und Manager vertrauen den Luftschlössern ihrer eigenen Illusionen und hinterfragen diese selbst dann nicht konsequent genug, wenn am Markt schon deutlich sichtbar wird, dass neue Technologien längst den Siegeszug angetreten haben. So diagnostizierte Stephen Elop 2011 als Nokia-CEO zwar, dass sein Unternehmen im Smartphone-Markt weit ins Hintertreffen geraten war. Tatsächlich war der Marktanteil bei Neuverkäufen gegenüber der Spitzenzeit in 2007 um rund die Hälfte gesunken<sup>12</sup>. Doch leider kam der Chef über eine Brandrede kaum hinaus und ließ energisches Gegensteuern vermissen. Trotz zutreffender Analyse war das Handeln immer noch vom Vertrauen in die eigene Technologie und der Hoffnung auf evolutionäre Lösungsfähigkeiten bestimmt. Der Rest ist Geschichte.

*Selbstüberschätzung verhindert Veränderung.*

Offensichtlich spielt dabei eine zweite Denkfalle eine Rolle, die die Psychologie »overconfidence effect« oder Selbstüberschätzungseffekt nennt (Dobelli, 2011). Dieser Effekt bedeutet kurz gesagt, dass wir unser Wissen und unsere Prognosefähigkeiten systematisch überbewerten. Spannenderweise überschätzen sich Experten stärker als Nicht-Experten und vertreten zudem ihre Sicht gerade aufgrund ihres Expertenstatus mit einem hohen Maß an Selbstbewusstsein, was einer immanenten fatalen Verstärkung gleichkommt. Da wegweisende Entscheidungen in Unternehmen zumeist von Menschen getroffen und vertreten werden, die sich als Experten dafür ansehen, muss die Häufung illusionsgetriebener Fehleinschätzungen also niemanden wundern. Abhilfe würde ein Mehr an Reflexion schaffen, sei es introspektiv als Selbstreflexion oder von außen mit kritischen Sparringspartnern. Illusionen kann niemand ernsthaft wollen. Sie führen in die Irre,

zementieren das Gewohnte und Althergebrachte, verhindern notwendige Veränderungen.

### 1.3 Durchhalten bedeutet Stillstand

»Wenn du entdeckst, dass du ein totes Pferd reitest, steige ab«, lautet eine alte Weisheit der Dakota-Indianer. Alles klar, sollte man meinen, das gebietet schon der Tierschutz, erst recht aber die Vernunft. Hätte sich da nicht hartnäckig in unserem Kopf die Überzeugung festgesetzt, dass Durchhalten eine vornehme Tugend sei. Folglich mangelt es uns auch nicht an Ideen dafür, wie wir den Reiter weiter im Sattel halten: »Das Pferd wurde schon immer so geritten«, machen wir nur allzu gerne mit Inbrunst all denjenigen klar, die Zweifel daran hegen. Das Pferd mittels veränderter Kriterien für noch lebend zu erklären, ist eine andere gewiefte Strategie. Sehr beliebt ist auch der Versuch der Wiederbelebung mithilfe einer Taskforce oder mit der Verdoppelung der Futterration. Hilf, was helfen mag.

#### Die Gefahr, aussortiert zu werden

So amüsant der Blick aufs tote Pferd ist, so wenig wird daraus erfahrungsgemäß für das Handeln in der Praxis gelernt. Nokia entschied sich fürs Durchhalten und damit für das verendende Pferd. Ebenso Quelle und Neckermann wie auch viele Unternehmen der Touristikbranche, die weder auf den Trend zur Online-Buchung noch auf den zur Individualisierung aufspringen wollten. Als Beispiel sei der Reiseveranstalter Thomas Cook genannt, der partout an margenschwachen und kaum individualisierbaren Pauschalreisen sowie am Verkauf primär über Reisebüros festhielt<sup>13</sup>. Durchhalten und Aushalten stehen offensichtlich hoch im Kurs, das genaue Hinsehen und Bewerten von Chancen und Risiken sowie kritische Fragen dazu weniger. Was macht einen Unternehmer oder Vorstand sicher, dass sein Durchhalten zum

Erfolg führt? Was genau macht sein Unternehmen anders im Vergleich zu den anderen Marktteilnehmern, das diese Sicherheit rechtfertigt? Gibt es darauf keine fundierte Antwort, ist wahrscheinlich der Selbstüberschätzungseffekt am Werk, der eine wunderbare Rechtfertigung fürs Durchhalten ist.

Dabei wird meist erst viel zu spät offenbar, dass Durchhalten Stillstand bedeutet und damit die exponentielle Zunahme der Gefahr, vom Markt aussortiert zu werden. Oft gibt es mahnende Stimmen bereits lange vor dem großen Knall, doch sie werden im Trubel des Tagesgeschäfts überhört oder von besonders überzeugten und lauten Verfechtern des Status quo mundtot gemacht. Sich mit einer kritischen Betrachtung und der zugehörigen Argumentation auseinanderzusetzen, ist unbeliebt. Nicht selten macht dabei gar das böse Wort vom »Nestbeschmutzer« die Runde. Selbst der eigenen Intuition entspringende Mahnungen werden bevorzugt mit Beruhigungs- und Weitermachphrasen eingekullt, ansonsten müssten wir uns ja eingestehen, dass wir auf dem Holzweg sind – die Selbstüberschätzung lässt erneut grünen.

*Mehr als drei Viertel aller Transformationsprogramme liefern entweder gar nicht oder nur zum Teil.*

### **Investitions-Reue**

Den Durchhalte-Effekt gibt es nicht nur bei Geschäftsmodellen und deren Lebenszyklus. Auch Transformationsprogramme sind häufig Opfer davon. Sind sie erst einmal mit großem Getöse und euphemistisch aufgeblasenen Erwartungen gestartet, kann uns nichts mehr davon abhalten, sie durchzuziehen. Dass statistisch mehr als drei Viertel davon entweder gar nicht oder nur zum Teil liefern<sup>3</sup>, scheint unserer Hoffnung auf Erfolg keinen Abbruch zu tun. Das ist einerseits günstig, da die Chancen fürs Gelingen mit dem eigenen Glauben daran steigen.

Andererseits ist es hinderlich, da wir allzu leicht und unreflektiert der Überzeugung sind, dass unser Projekt zu dem gelingenden Viertel gehört. Diese Gutgläubigkeit hält sich unerschütterlich auch dann noch, wenn die Ziele wiederholt nach unten korrigiert oder in die Zukunft verschoben werden mussten, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter mehrheitlich die Veränderungen durch Nichtstun aussitzen oder wenn offenbar wird, dass nicht einmal mehr der Auftraggeber an den Erfolg des Vorhabens glaubt. Letzteres zeigt sich besonders krass, wenn der Sponsor getreu dem Motto »Man erkläre mir, warum ich diese Veränderung wollen soll« die Frage nach dem unternehmerischen Nutzen und seiner eigenen Überzeugung an das Projektteam überträgt. Verkehrte Welt, werden Sie jetzt sagen. Genau so ist es, jedoch in der Praxis gar nicht selten.

Treten diese Phänomene auf, stellt sich die zuvor aufgeworfene Frage in neuer Schärfe: Was rechtfertigt das weitere Durchhalten überhaupt noch? Bei Schweigen, Schulterzucken, fragenden Gesichtern oder unbefriedigenden Antworten kann es nur eine Reaktion geben: das sofortige Umsteuern oder Abbrechen. Doch dazu gehört Mut, der oft nicht vorhanden ist. Lieber wird weitergewurstelt und damit die Versagens-Statistik bestätigt. Das ist viel unauffälliger und folglich weniger gefährdend für die eigene Person und Position, auch wenn es sehenden Auges unternehmerischer Unsinn ist. Die »sunk cost fallacy«, also die Höherbewertung vergangener Kosten gegenüber zukünftigen Erfolgsaussichten, spielt dabei ebenfalls eine Rolle (Dobelli, 2011). Wir tapen sehr leicht in diese Denkfalle, weil wir konsistent und glaubwürdig erscheinen wollen, zudem Reue gegenüber der bisherigen Investition empfinden, wenn wir diese abschreiben müssen. Doch eine vernünftige Entscheidungsbasis ist das nicht. Idealerweise dürfen vergangene Kosten keine Rolle spielen, sondern ausschließlich die Einschätzung der Zukunftsperspektive. Mit diesem Prinzip bliebe vielen Transformationsprogrammen manch nutzloses Durchhalten erspart, das Ressourcen frisst, ohne ein adäquates Ergebnis zu bringen.

### Vorsicht bei Durchhalte-Parolen

Kennen Sie Unternehmen, in denen »pathologische Zustände« herrschen? Die Ursachen dafür sind vielfältig: Kontinuierliche Übersteuerung mit Projekten oder Aufträgen bei signifikant mangelnden Ressourcen für die Abarbeitung ist eines der weit verbreiteten Muster. In der Folge hecheln Mitarbeiter tagein, tagaus ihren Aufgaben hinterher, ohne je fertig zu werden. Dies wiederum nötigt dazu, für besonders wichtige Projekte oder Kunden Taskforces einzurichten, weil deren Bedeutung ablenkungsfreien Fokus und Ressourcen-Exklusivität braucht. Dass dem Rest der Projekte folglich noch weniger Kapazitäten zur Verfügung stehen, während die Stapel auf den Schreibtischen zu Papierbergen werden, liegt auf der Hand. Das ist ein Teufelskreis, der nur an einer Stelle unterbrochen werden kann, nämlich bei der Annahme und Einsteuerung von Aufträgen. Doch die meisten Manager entscheiden sich für die Strategie »Augen zu und durch« oder anders gesagt: durchhalten, koste es, was es wolle.

Sehr beliebt ist auch Mikromanagement, und zwar über alle Hierarchiestufen hinweg. Es geht einfach nichts darüber, sich als Führungskraft mit der eigenen erlesenen Kompetenz und Erfahrung unnötig in die operativen Abläufe, Entscheidungen und Problemlösungen einzumischen. Dass man sich dabei zum Engpass macht? Geschenkt. Dass die Mitarbeiter sich nicht weiterentwickeln, weil ihnen die Verantwortung abgenommen wird? Nicht so schlimm. Dass folglich mehr statt weniger Mikromanagement nötig ist und dieser prekäre Zustand weiter festgeschrieben wird? Aushaltbar. Dass damit die Unternehmens-Performance auf der Strecke bleibt, da nur noch im und kaum mehr am Unternehmen gearbeitet wird? Fällt nicht so schnell auf.

*Durchhalten um seiner selbst willen ist keine Tugend,  
sondern eine Fehlentscheidung.*

Sie sehen: Wieder ein Teufelskreis, der sich selbst stabilisiert, wenn er nicht bewusst durchbrochen wird. Dabei ist ganz und gar nicht ausgeschlossen, dass die »illusion of control« oder Kontrollillusion unserem Denken ein Bein stellt. Wer sich damit beschäftigt, findet schnell heraus, dass wir massiv überschätzen, was wir kontrollieren oder beeinflussen können (Dobelli, 2011). Die sinnvolle Konsequenz aus dieser Erkenntnis wäre es, sich um die wenigen wirklich beeinflussbaren und für die eigene Hierarchieebene wichtigen Dinge zu kümmern, statt sich im Operativen zu verlieren. Weitere Beispiele für pathologische Zustände in Unternehmen gibt es mehr als genug. Vermutlich können Sie ad hoc diverse Situationen benennen.

Fest steht: Durchhalten um seiner selbst willen ist keine Tugend, sondern eine klare Fehlentscheidung. Die Wahrnehmung, durchhalten zu müssen, ist ein deutlicher Indikator für die Notwendigkeit von Veränderungen. Seien Sie also vorsichtig und misstrauisch, wenn Durchhalte-Parolen ausgegeben und Extra-Runden ausgerufen werden. Stellen Sie zügig fest, ob das zu reitende Pferd noch lebt. Jedwede Abneigung gegenüber toten Pferden ist unternehmerisch höchst nützlich. Einzig auf der Zielgeraden lohnt sich das Durchhalten: Dann geht es um den Endspurt, den Sie jedoch kaum mit der zerstörerischen Verausgabung durch nutzlose Wiederholungsschleifen verwechseln werden.

## 1.4 Altes loslassen tut weh

Neben Gewohnheiten, Illusionen und falschem Durchhalten gibt es noch einen bedeutenden weiteren Einfluss auf unsere Veränderungsbereitschaft: die ungemütliche Vorstellung, Liebgewonnenes und Vertrautes loszulassen. Sich Neuem zuzuwenden bedeutet immer auch, sich von Altem abzuwenden. Denken Sie an Partnerschaften, Arbeitgeberwechsel, Umzug und Ähnliches.

Das Abwenden geht oft mit dem Gefühl von Trauer, Verlust und nicht selten auch Angst einher. Kann und darf ich das loslassen, was mir über viele Jahre gute Dienste geleistet hat? Bin ich damit noch verlässlich und konsistent? Wie wird das Neue sein? Wird es mich zufriedenstellen oder werde ich dem Alten dann nur noch mehr hinterhertrauern? Dieser emotionale Ablöseprozess, den wir im persönlichen Bereich für völlig normal halten und sogar erwarten, tritt beim Unternehmenswandel genauso auf. Auch wenn rational klar ist, dass Platz für Zukünftiges nur dann entstehen kann, wenn Bisheriges weicht, fällt es uns emotional häufig schwer, loszulassen. Umso mehr, wenn wir nicht sehen können, wo genau es hingehen soll, oder wenn wir an der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen des Neuen zweifeln.

*Ablöseprozesse sind nicht zu unterschätzen.*

### **Wir sind soziale Wesen**

Ein großes mittelständisches Unternehmen entschied sich für die Reorganisation seiner beiden größten Unternehmensbereiche. Daraus sollte eine Einheit geformt werden, um traditionelles und Zukunftsgeschäft zu bündeln sowie Kompetenzen und Ressourcen flexibel über alle Produktsegmente hinweg nutzen zu können. Das bedeutete für die Mitarbeiter, dass sie sich in einem völlig neuen und ungewohnten Organigramm wiederfanden, in neu zusammengesetzten Teams und an anderen Arbeitsplätzen. Ein Teil hat sich zügig damit arrangiert, der andere Teil hat den alten Kollegen und der gewohnten Umgebung länger nachgetrauert. Selbst anderthalb Jahre später fühlten sich einzelne Mitarbeiter noch alleingelassen und vermissten fachliche Unterstützung, gleichwohl ihre vormaligen Buddys höchstens zwei Stockwerke entfernt saßen. Ablöseprozesse sind also nicht zu unterschätzen.

Die Hirnforschung kennt den Hintergrund dafür: Zeitlebens wachsen wir zwischen den beiden Polen der Selbstentfaltung als Individuum und der Weiterentwicklung in Gemeinschaft und Verbundenheit mit anderen auf (Hüther, 2011). Die Gemeinschaft ist sogar derart existenziell, dass wir ohne sie nicht überleben würden. Wir sind also soziale Wesen. Folglich ist es sehr verständlich, dass Menschen, die lange Zeit in einem bestimmten Teamverbund gearbeitet, sich mit den Kollegen entwickelt und zusammen Erfolge und Niederlagen durchlebt haben, emotional daran hängen und sich schwer tun mit einer neuen Umgebung. Diese Zusammenhänge beim Unternehmenswandel zu berücksichtigen, anzuerkennen und entsprechend behutsam damit umzugehen, ist nicht nur vorteilhaft, sondern ein regelrechter Erfolgsturbo. Mit ihm steigt die Wahrscheinlichkeit, dass emotionale Hürden entweder ganz vermieden oder nicht so hoch werden wie bei unbekümmertem »Überbügeln« neuer Strukturen. Auch wenn sich das schlüssig liest und nachvollziehbar klingt: In den wenigsten Fällen schafft es diese Erkenntnis in die Umsetzung. Stattdessen wird im Eifer des Gefechts meist das Hauruck-Vorgehen bevorzugt. Kein Wunder, dass das zu erheblichen Widerständen führt.

### **Geringschätzung behindert**

Veränderungsinitiativen erwecken häufig den Eindruck, dass nun alles vollkommen anders und endlich richtig gut funktionieren wird, ganz im Gegensatz zur unbefriedigenden Vergangenheit, die schon längst nicht mehr tragbar war. Die sich darin ausdrückende Geringschätzung des Alten macht Change-Prozesse um ein Vielfaches beschwerlicher, emotional aufreibender und steht dem Loslassen im Weg. Anstelle des Herabsetzens wäre die Würdigung des Bisherigen günstig, auch wenn es sich überholt hat und abgelöst werden muss. In ihrem sendungsbewussten Drang zum Neuen übersehen viele eifrige Propheten des Wandels, dass auch der anstehende Transformationsschritt, gleichwohl vielversprechend,

modern und innovativ, seinerseits nur eine Episode im ewigen Kreislauf von Werden und Vergehen ist.

*Es ist ziieldienlich, das Alte und das Neue gleichermaßen zu schätzen.*

Gerade Hype-Themen wie Agilität, Lean Management, New Work oder Digitalisierung werden nahezu wie eine Religion gehandhabt. Entsprechend erfolgt das Vorantreiben mit einem hohen Maß an Dogmatik und wenig Umsicht. Bisweilen erinnert es an einen Glaubenskrieg und man fragt sich unwillkürlich, wo die Inquisition bleibt, wenn Sprachpolizei und Denkverbote an der Tagesordnung sind. Dass Kritiker und Zweifler sich folglich bemüht fühlen, noch mehr auf die Barrikaden zu gehen und Widerstände aufzubauen, liegt auf der Hand. Wie attraktiv und vielversprechend eine Transformation auch sein mag, sie rechtfertigt weder die Schmälerung vergangener Errungenschaften noch das Ausrufen zum alleinigen Heilsbringer. Es ist ziieldienlich, das Alte und das Neue gleichermaßen zu schätzen und damit den Prozess des emotionalen Ablösens so gut es geht zu erleichtern.

### 1.5 Essenz für Querleser

- Viele Innovationen laufen anfangs sehr langsam ab und wirken improvisiert. Sie werden daher nicht ernst genommen und dem Status quo der Vorzug gegeben, obwohl sie diesen bedrohen. Wenn sie dann durchstarten, sind sie kaum mehr einholbar.

- Wir Menschen sind Gewohnheitstiere. Gewohnheiten sind eingeübt, in unserem Gehirn »gebahnt« und führen zu maximalem Nutzen bei minimalem Aufwand. Wir hängen an ihnen und wollen sie nur ungern aufgeben. Das behindert den Wandel.
- Veränderungen brauchen positive Emotionen wie Vertrauen und Begeisterung. Rein rationale Überlegungen führen nur zu freudloser Disziplin oder emotionslosem Pflichterfüllen.
- Unternehmer und Manager unterschätzen häufig die Dynamik des Marktgeschehens und idealisieren die Stabilität ihrer Positionierung darin. Das führt zu Illusionen und steht notwendiger Transformation entgegen.
- An überkommenen Geschäftsmodellen oder Technologien mit Blick auf die getätigten Investitionen und erreichten Erfolge festzuhalten, führt zum erheblichen Risiko, vom Markt aussortiert zu werden.
- Verändern bedeutet oft, etwas Altes und Liebgewonnenes durch etwas Neues und Unbekanntes zu ersetzen. Damit geht ein emotionaler Ablöseprozess einher, der leichter fällt, wenn das Bisherige und das Kommende gleichermaßen geschätzt und gewürdigt werden.

