

Interview Neostabilität – Krisen als Entwicklungsmotor

30.05.2018 Redakteur: [Georgina Bott](#)

Die Digitalisierung schafft zahlreiche Chancen, aber auch neue Krisen. Wie sich Unternehmen dafür erfolgreich rüsten können und wie dynamische Stabilität beim Erfolg helfen kann, erklärt uns Vanessa Schmoranzer im Interview.



„Innovation gelingt dann, wenn man neugierig und offen für Experimente ist,“ so Vanessa Schmoranzer.
(Bild: gemeinfrei / [CCO](#))

Neue Technologien, Strukturen und Arbeitsweisen, veränderte Prozesse und unvorhersehbare Krisen sind jene Begleiterscheinungen des digitalen Wandels, die Unternehmen in besonderem Maße herausfordern. Vanessa Schmoranzer berät Unternehmen dabei, wie sie sich für diese Herausforderung erfolgreich rüsten. Welche Methoden dabei helfen, die Krisen der Digitalisierung richtig zu erkennen und zu nutzen und wie das schrittweise Erlernen und Akzeptieren einer neuen, dynamischen Stabilität beim Erfolg helfen kann, haben wir im Interview mit Vanessa Schmoranzer erfahren.

Die Digitalisierung bringt viele Veränderungen, aber auch Unsicherheit mit sich. Ein klassisch stabiler Zustand ist passé. Sie sprechen von Neostabilität, um dem entgegenzuwirken. Was verstehen Sie darunter?

Vanessa Schmoranzer: Neostabilität beschreibt den Zustand, den man erreicht, wenn man sich proaktiv mit der immer komplexer werdenden digitalen Welt auseinandersetzt, um deren Anforderungen zu meistern. Dazu gehört das Bewusstsein, dass es Stabilität, wie wir sie kennen, kaum mehr gibt: In der digitalen Welt ist für Unternehmen nicht mehr alles berechenbar. Die Vergangenheit ist keine Orientierungsgröße, denn Globalisierung und Digitalisierung tragen dazu bei, dass sich alles schneller verändert als zuvor. Zusammenhänge werden komplexer, Abhängigkeiten größer, Vorhersagen obsolet. Unternehmen denken dabei meist nur an das sich verändernde Business. Viele lassen außer

Acht, dass es ein doppeltes Spannungsfeld gibt: In der digitalen Ära entstehen für Unternehmen nicht nur im Geschäftsmodell, sondern auch in der Organisation und bei den Menschen ganz persönliche Herausforderungen, die es anzugehen gilt.

Wie kommt dieses doppelte Spannungsfeld zustande?

Unternehmen beschäftigen sich meist nur damit neue Technologien zu nutzen. Durch die Digitalisierung und den Einsatz von Cloud Computing, Big Data, IoT, Künstlicher Intelligenz oder virtueller Realität dematerialisiert sich vieles, was vorher greifbar und begreifbar war. Gleichzeitig schwindet die Kontrolle und Vorhersehbarkeit – die Unsicherheit steigt. Diese Situation löst eine Krise aus und es kommen Fragen auf: Wie verändert sich das Business? Was ist meine Rolle? Ist das, was ich tue richtig oder falsch und werde ich damit erfolgreich sein? Dieser zentrale Aspekt führt – für Menschen und Firmen gleichermaßen – zu Spannungen, die dem künftigen Erfolg im Weg stehen können. Daher ist es wichtig, diese beiden Spannungsfelder gleichermaßen zu bearbeiten.

Welche Methoden geben Sie Unternehmen daher an die Hand, um neostabil zu werden?

Für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle haben sich Methoden wie zum Beispiel Lean Start-Up, Design Thinking, Rapid Prototyping, [User Experience](#) Design oder Agile Software-Entwicklung etabliert. Wir haben zudem ein eigenes Methodenset entwickelt, das die besten Ansätze kombiniert: [Lean Service Creation](#). Wichtig ist jedoch, dass man sich nicht dogmatisch an Methoden klammert, sondern klug mit neuen und etablierten Werkzeugen umzugehen lernt, sonst gerät man schnell in die Hype-Falle und hat Nichts gelernt. Innovation gelingt dann, wenn man neugierig und offen für Experimente ist.

Der Wandel erfordert, dass wir uns immer wieder auf neue Situationen einstellen und mit „Krise“ auseinandersetzen: Krise bedeutet im Chinesischen auch „Chance“ und im Griechischen „Wendepunkt“ – in Deutschland ist das Wort eher negativ besetzt. Ich rate dazu, Krise als „Möglichkeit zur Weiterentwicklung“ zu sehen. Haben Unternehmen das verstanden, bekommen sie mehr Zuversicht und Lust auf das Entdecken neuer Möglichkeiten.

Für die Phase der vorübergehenden „Krise“ ist es jedoch unabdingbar, eine Unternehmensvision zu haben sowie transparent ins Unternehmen hinein zu kommunizieren. Es braucht neue Arbeitsweisen, die es ermöglichen, persönlich und als

Organisation zu lernen und zu wachsen. Dafür gibt es zahlreiche Ansätze wie Kollaboration, Knowledge-Sharing, Autonomie und Ownership – und im Besonderen: Resilienz. Spannende Ansätze sind Holacracy oder Lean Enterprise, die sich je nach Reifegrad des Unternehmens einsetzen lassen. Hier gilt es eng mit Unternehmensentwicklung und HR zusammenzuarbeiten, um die Organisation auf allen Ebenen in das digitale Zeitalter zu begleiten. Beide müssen ihr Selbstverständnis und ihre Rolle in dem neuen Kontext erweitern.

Veränderungen sind gerade in großen Unternehmen oft schwer umzusetzen. Wo müssen Unternehmenslenker jetzt zuerst anpacken?

Ich beobachte in vielen Projekten, dass Unternehmen erst einmal auf die Technologie setzen. Digitalisierung wird damit gleichgesetzt, bestehende Wertschöpfungsketten zu digitalisieren. Leider ist das etwas zu kurz gegriffen. Wer sich ausschließlich damit beschäftigt, optimiert nur alte Prozesse. Das ist wichtig, reicht aber nicht, um zukunftsfähig zu werden. CEOs müssen zuallererst verstehen, was Digitalisierung für ihr Unternehmen bedeutet. Jede Industrie ist anders, hat einen anderen Reifegrad und eine andere Ausgangssituation. Wir unterstützen dabei, Digitalisierung in der Führungsetage richtig aufzusetzen, denn ohne den Wandel in den Köpfen „oben“ kann auch an der Basis nichts Nachhaltiges entstehen. Wichtig ist, eine Top-Level-Strategie parallel zu Bottom-up Initiativen zu entwickeln und zu realisieren.

Welche Unternehmensbereiche sollten in den Neostabilitäts-Prozess involviert sein?

Idealerweise tatsächlich alle. Der Prozess muss von der Unternehmensführung initiiert und aktiv getrieben werden. Dazu sollte ein Experte ähnlich wie ein Dirigent unterstützen, alle relevanten Beteiligten mitzunehmen und dabei helfen eine passende Strategie, neue Kultur und innovative Arbeitsweisen zu entwickeln. Dieser Chief Digital Transformation Officer – ein Profil, das auf oberster Ebene neben dem CEO zu verorten ist – ist eine erfahrene Persönlichkeit in unterschiedlichen Rollen: Visionär, Stratege, Coach, Macher und Kommunikator in einem. Kluge Unternehmer bauen ergänzend ein Team auf, das sich aus komplementären Kompetenzen zusammensetzt. Wer hier lediglich an eine heilbringende Person mit Technologie-Kompetenz denkt, greift wiederum zu kurz.

Was bringt es Firmen langfristig, neostabil zu agieren?

NEOSTABILITY® CONSULTING

Neostabilität ist ein bewusstes und proaktives Steuern von Krisen, die man im positiven Sinne als Wachstums- und Entwicklungsmotor betrachtet. Ich nenne das „im Fahrersitz sitzen“. Wer in der Lage ist, Krisen als Transformationstreiber zu nutzen, sie im Zweifel sogar selbst erzeugt und aktiv steuert, kann zukunftsweisend agieren und verhindert, sich in einer schwerwiegenden Krise zu verfangen und den Anschluss zu verlieren. Langfristig gesehen sichert Neostabilität das Überleben des Unternehmens.

Link: <https://www.marconomy.de/neostabilitaet-krisen-als-entwicklungsmotor-a-717961/>