

23. Aug. 2022 | 13:30 Uhr | von [Anja Ringel](#)

Interview mit Expertin

Wie gelingen Innovationen im Mittelstand, Frau Lührmann?

"Der Mittelstand hat ein grandioses Potenzial und nutzt nicht alles aus", sagt Expertin Lena Lührmann. Wie Firmen innovativer werden und welche Rolle die Mitarbeitenden und das Mindset spielen, erklärt sie im Interview.



Lena Lührmann ist überzeugt: Der Mittelstand kann locker mit Start-ups mithalten. (Bild: Lührmann)

Frau Lührmann, Sie schreiben in Ihrem Buch "Innovationen bedeuten für Jeden Menschen etwas anderes". Was bedeutet Innovation für Sie?

Lena Lührmann: Innovation bedeutet für mich Zukunftssicherung. Viele Menschen reden



bei Innovationen immer über die große Raketenwissenschaft. Und das hat meiner Meinung nach ein bisschen dazu geführt, dass in der Wahrnehmung – gerade vom Mittelstand, von der Industrie und der Wirtschaft – Innovationen ziemlich groß und komplex aufgeschaukelt wurden. Dabei sind Innovationen gar nicht so kompliziert wie im Moment alle glauben.

Denn die Innovationen, die wir brauchen, sind nicht immer das eine Projekt **oder die eine technische Innovation**. Sondern es ist die Sicherung unserer Zukunft. Also, dass alles getan

wird, dass unsere Traditionsunternehmen - der klassische deutsche Mittelstand - in der heutigen Zeit zukunftssicher aufgestellt sind. Und das Schöne ist: Wenn ich es erst einmal hinbekomme, in allen Punkten zukunftssicher zu sein, dann kommen neue Innovationen von ganz alleine und ich brauche gar keinen Kraftakt mehr, um ein innovatives Unternehmen zu sein.

Das ist Lena Lührmann

Als Unternehmensberaterin berät Lena Lührmann mit ihrer Firma Visionsalive mittelständische Unternehmen zu den Themen Innovation und Zukunftssicherung. Daneben betreut sie noch andere Projekte. Unter anderem wurde Sie von Angela Merkel für die Idee ihrer NGO (Nichtregierungsorganisation) ausgezeichnet, begleitet KI-Projekte, hält Keynotes und schreibt Wahlkampfkonzepte.

Wie Innovativ ist Deutschland dann für Sie?

Lührmann: Wir haben ja schon viele Innovations-Awards. Und sicherlich sind viele Unternehmen auch schon innovativ, aber ich persönlich nehme die Innovationslandschaft in Deutschland, gerade von Seiten der Politik und derer, die Innovationen befähigen und ermöglichen, als sehr restriktiv war. Das fängt damit an, dass es in Deutschland relativ wenig Investoren gibt.

Natürlich gibt es Maßnahmen wie Fördergelder für Innovationen. Aber die großen, bahnbrechenden Sachen, die einen wirklich zum Staunen bringen, die finden im seltensten Fall im DACH-Raum statt, sondern kommen woanders her.

Da kann man schon sagen, dass wir langsam sind. Während wir langsam im Innovations-Wettbewerb sind, gewinnen Unternehmen Innovations-Awards. Und oft gewinnen dabei diejenigen, die die meisten Patente angemeldet haben. Wenn man sich dann aber anschaut, welche Patente das sind, dann reden wir über die fünfte Weiterentwicklung von Verschluss XY. Aber das ist doch keine Innovation, die unsere Zukunft sicher macht.

Und solange wir sagen, dass Dinge wie angemeldete Patente uns innovativ machen, ist das ein bisschen Augenwischerei aus meiner Sicht. Ich würde also sagen, wir wollen innovativ sein, können aber aus verschiedenen Gründen noch nicht so innovativ sein, wie es unser Potential in Deutschland eigentlich hergibt.

Podcast: Kukas Chief Innovation Manager über gutes Innovationsmanagement



Sie sprechen in Ihrem Buch auch vom Innovationsdruck, der die Unternehmen beschäftigt. Was hat es damit auf sich und warum sind vor allem Mittelständler davon betroffen?

Lührmann: Ich habe dazu ein aktuelles Praxisbeispiel: Wir haben vor einem Jahr in einem Unternehmen ein Innovationsteam gebaut. Der Kunde meinte dann, er habe alles, was er braucht, sie legen jetzt los. Wir waren von da an nur noch Sparringspartner für die Geschäftsführung.

Das war eine richtig innovative und tolle Idee. Aber dann ging alles sehr langsam und das Projekt ging nicht wirklich vorwärts. Das Team hat sich Mühe gegeben, aber es fehlte einfach noch ein bisschen die Durchschlagskraft. Das Ende vom Lied war, dass ich dem Kunden vergangene Woche einen LinkedIn-Artikel von einem kleineren Unternehmen geschickt habe, die genau das gemacht haben, was unser Kunde auch umsetzen wollte.

Da gab es dann natürlich überall lange Gesichter. Jetzt sind wir wieder mehr involviert, um zu schauen, dass wir bei dem Projekt Geschwindigkeit aufnehmen. Denn wenn man überlegt, wer die Idee zuerst hatte, dann war es dieses produzierende Unternehmen.

Die Bedrohung von Start-ups darf man nicht unterschätzen, im Mittelstand belächelt man das manchmal noch ein bisschen. Aber was vielfach nicht gesehen wird, ist, dass diese Unternehmen sich anderen gegenüber öffnen, also Kooperationen eingehen mit anderen Firmen, die ebenfalls unter Innovationsdruck stehen und dann sogar noch potenzielle Investorengelder, oft auch aus China, einholen. Und zack, steht der Mittelständler da und fragt sich, was passiert ist. Und das ist kein Einzelfall, das passiert momentan überall.

Aber woran liegt es, dass die Geschwindigkeit zu langsam ist? Ist zu wenig Geld da? Fehlt der Mut? Oder die Fachkräfte?

Lührmann: Ich glaube, es ist eine toxische Mischung aus verschiedenen Dingen. Es gibt zum Beispiel Mitarbeitende, die seit zehn, 20 Jahren in ein und demselben Unternehmen sind und mehrfach erlebt haben, dass ihre Ideen nicht gehört worden sind. Die stattdessen manchmal mit Führungskräften konfrontiert sind, die eine Idee nicht verstehen, weil sie fachfremd sind oder die Offenheit nicht da ist.

Wenn wir dann noch eine Fehlerkultur haben, in der jeder, der etwas ausprobiert und es nicht funktioniert, gleich ein Versager ist, dann führt all das dazu, dass sich Mitarbeitende nicht mehr als wirksam sehen.

Ideen zu haben ist nicht das Problem. Ideen umsetzen ist das Problem. Das ist in ganz vielen Unternehmen der Fall, in die ich reinkomme. Die haben tolle Ideen, aber entweder trauen sie sich das nicht zu oder sie sagen, das Projekt ist viel zu groß für uns. Viele Mitarbeitende haben verlernt, Hürden aus dem Weg zu räumen. Aber genau das braucht man, um Ideen umzusetzen.

Anzeige

Feuchtelasten im Prozess
oder Lager präzise ermitteln
-> mehr erfahren

www.feuchtelastrechner.com

~ condair

Apropos Mitarbeitende: Mit denen beschäftigen Sie sich in Ihrem Buch auch intensiv. Sie kritisieren zum Beispiel, dass viele Unternehmen noch zu oft auf Hard Skills setzen, statt auf menschliche Fähigkeiten. Was steckt da dahinter?

Lührmann: Gerade im Mittelstand hat man noch sehr klassische Lebensläufe. Es gibt nicht so viele Quereinsteiger, die Menschen bleiben sehr lange im Unternehmen. Was ich alles total legitim finde. Das zeigt auch die Werte, die der Mittelstand mitbringt und die ich im Vergleich zum Start-up absolut toll finde.



Anzeige

Was aber noch nicht anerkannt wird, weil es den Stempel, der Wissensaufbau-Maschinerie noch nicht hat, ist das unkonventionelle Wissen. Also das was nicht an der Uni gelehrt wird.

Aber gerade das unkonventionelle Wissen ist heute so leicht erreichbar wie nichts anderes: Durch YouTube, Fachartikel etc. Dadurch lernen Menschen Dinge, die teilweise auch Studiengänge übertreffen, weil sie viel aktueller sind. Man ist dadurch viel schneller am Puls der Zeit.

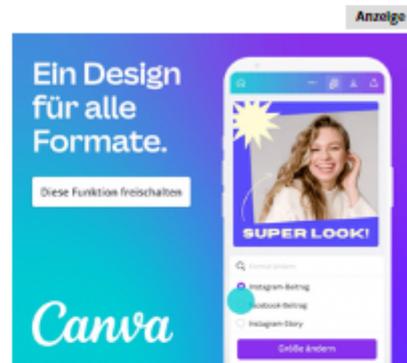
Wir haben bereits alles optimiert – Prozesse, Laufzeiten – aber was wir noch nicht optimiert haben, ist, beim Menschen hinzuschauen. Also zu schauen, was sie denn noch alles können und was sie für natürliche Veranlagungen mitbringen. Denn genau da liegt absolutes Potenzial für ein Unternehmen. Oberflächlich betrachtet sind das dann Themen wie Empathie, vernetztes Denken, Chancen und Potentiale sehen.

Das ist ein riesiges Potenzial und ich erlebe immer wieder, dass Menschen alleine mit diesen Fähigkeiten andere übertreffen, die etwas studiert haben, wenn es um Innovation, Zukunftssicherung und das Verändern von Morgen geht.

Und deswegen finde ich das so wichtig. Man hat Leute bisher normativ auf vorgefertigten Stellenbeschreibungen gesetzt und nicht gefragt was kannst du noch alles? Wenn man den Menschen aber so sieht, wie er ist und alles nutzt, was er mitbringt, ist das eine sehr nachhaltige Nutzung der Human Resources. Denn der Mensch brennt nicht aus, wenn er seine eigenen Potenziale mit ins Unternehmen bringen kann. Und er ist sogar noch zufriedener und das Unternehmen hat etwas davon. Es ist also eine Win-Win-Situation für alle.

Wie gelingt einem klassischen Mittelständler dieser Perspektivwechsel weg von den Hard Skills hin zu den Soft Skills? Haben Sie da ein paar Tipps?

Lührmann: Es ist tatsächlich nicht so leicht. Was hilft, ist mit den Menschen zu reden. Zu fragen, was kannst du denn noch. Im Buch erkläre ich auch eine tolle Methode, wie man Fähigkeiten verallgemeinern kann, um sie dann auf ein anderes Thema zu übertragen. Denn das kann man sich als Unternehmen dann zunutze machen. Aber dafür muss ich mit den Menschen sprechen, mich dafür interessieren, was sie antreibt und für was sie brennen.



In Unternehmen, in die ich hineingehe, unterhalte ich mich mit den Menschen vor Ort, um die Potenziale herauszufinden. Dann schlage ich der Unternehmensführung vor, wer wo eingesetzt werden sollte.

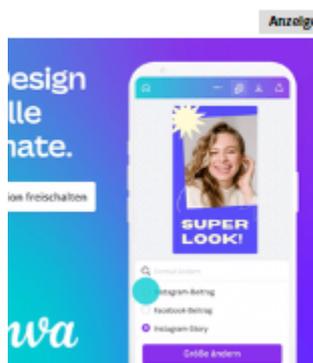
Das heißt, der Blick von außen kann auch hilfreich sein?

Lührmann: Schon, aber das Schöne ist, dass eine durch die Hierarchie weit entfernte Geschäftsführung teilweise auch sehr weit von außen gucken kann, weil sie nicht nah an den Menschen dran ist. Ich glaube deshalb, dass man das auch intern sehr gut machen kann.

Lassen Sie uns auch über das Thema Ausbildung sprechen. In Ihrem Buch schreiben Sie, dass die internationale Konkurrenz teilweise besser und zeitgemäßer ausgebildet ist. Ich habe mich gefragt, ob Unternehmen deshalb gegensteuern und sich selbst um Teile der Ausbildung kümmern sollten.

Lührmann: Ja, die Idee finde ich gut. Gerade was das unkonventionelle Wissen anbelangt. Das ist etwas, das man hervorragend intern aufbauen kann. Ich habe dazu auch ein Praxisbeispiel von einem Logistikunternehmen. **Da geht es insbesondere um die Herkunft von Rohstoffen.** Man muss ja bald nachweisen, woher die Rohstoffe kommen.

In diesem Zusammenhang haben wir ein zweiköpfiges Team etabliert, **das das Thema Blockchain** im Zusammenhang mit Lieferkettennachweisen erarbeitet hat und das Wissen jetzt als Schulung intern anderen Mitarbeitenden weitergibt. Das geht nicht so



weit, dass dann alle Blockchain verstehen und können müssen. Es geht darum, dass das Unternehmen von dieser Zukunftstechnologie breit gehört hat, also der Vertrieb, der Einkauf etc. Dass es einfach kein Neuland mehr ist und den Blick öffnet für Neues.

Und es muss ja nicht gleich eine Schulung sein, es kann ja auch ein inspirierender Vortrag sein. Aber solche Sachen finde ich ganz großartig, weil es sehr individuell ist und gezielt über das gesprochen wird, was das Unternehmen weiterbringt.

Ich habe mir ein Zitat aus Ihrem Buch herausgeschrieben und zwar "Der wichtigste Schritt in die Zukunft ist, sich bewusst zu machen, dass man sich mit Innovationen und Zukunftsarbeit auf etwas Unbekanntes einlässt." Wie kann man denn vor allem Führungskräften die Angst vor dem Unbekannten nehmen?

Lührmann: Etwas Unbekanntes war bisher immer gefährlich. Man kannte es nicht und es gab keine Best Practices dafür und in Deutschland zelebrieren wir ja Best Practices.

Die Antwort ist eigentlich ganz einfach: Man muss sich seiner Angst stellen. Das fängt bei den Innovationsbudgets an. Ich kann verstehen, dass Unternehmen sagen, wenn eine Idee nicht klappt, dann sind wir viel Geld los. Aber dafür gibt es Lösungen, die ich in meinem Buch auch erkläre.

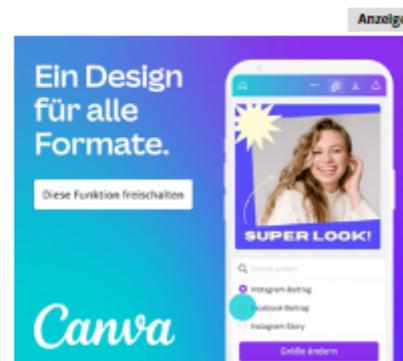
Es gibt ja außerdem die Angst vor dem Neuen und die Angst vor der Bedrohung durch Start-ups oder Mitbewerber. Im Moment ist die Angst vor dem Neuen noch so stark, dass man so tut, als wäre das Problem nicht da. Wenn man sich aber einmal informiert, was in der Forschung und bei Start-ups im Moment passiert, dann ist das aus meiner Sicht die größere Bedrohung.

Und ich würde immer sagen, man soll lieber hinschauen, denn dann sieht man, was kommt. Aber das ist eben auch eine etwas andere Mentalität als die, die wir die vergangenen zehn bis 20 Jahre hatten. Dann da lief alles super. Und wenn man einmal seinen Platz am Markt hatte, dann hat man den auch behalten.

Es hilft auch einfach zu akzeptieren, dass die Zeit so ist, wie sie ist. Wir können sie nicht zurückdrehen. Und innerlich dagegen anzukämpfen, das macht keinen Sinn. Der erste Schritt ist es, hinzunehmen, dass es nicht mehr so ist wie früher. Und dann muss man sich für Aufbruch entscheiden.

Ein anderes Kapitel dreht sich um das Thema Mindset. Sie schreiben, Mindset hat ein Imageproblem. Erklären Sie das doch mal genauer.

Lührmann: Wenn ich im Industriekontext über Mindset spreche, dann ist die erste Assoziation Yoga, Fürsorge, Achtsamkeit, ein bisschen Hokusfokus. Und das ist sehr schade, weil darum geht es bei Mindset nicht.



Mindset ist, was ein Mensch für möglich hält. Und es dürfte jedem Entscheider sofort klar sein, dass ein Mensch, der große Dinge für möglich hält, diese viel leichter umsetzen kann als jemand, der sie für unmöglich hält. Das ist ein ganz wichtiger Schlüssel, um neue Ideen und Innovationen umzusetzen.

Das zeigt ja, Mindset ist für Innovationen sehr wichtig.

Lührmann: Absolut. Unabdingbar. Ich erlebe Menschen, die halten alles für möglich, die zeichnen Luftschlösser. Dann kommt der Realist und bricht es etwas runter und zack, haben wir eine Innovation, die sofort umsetzbar ist. Das wäre aber ohne offenem Mindset überhaupt nicht möglich gewesen.

Zukunftstechnologien verstehen!

Die Technik entwickelt sich so schnell weiter wie noch nie. Neue Technologien halten ständig Einzug in unserem Leben. Natürlich heißt das nicht, dass alte Technologien verschwinden werden, aber die Relevanz wird sich verschieben. Welche Technologien und Konzepte wichtiger werden, was der aktuelle Stand ist und worin Chancen für die Industrie liegen, lesen Sie [in unserer Rubrik "Zukunftstechnologien" - hier entlang!](#)

Einen Überblick über die relevantesten Zukunftstechnologien und deren industrielle Einsatzmöglichkeiten hat [unsere Redakteurin Julia Dusold](#) in diesem Kompendium für Sie zusammengefasst: ["Das sind die wichtigsten Zukunftstechnologien"](#).

Ein anderes Problem, das sicherlich einlge haben oder ab Herbst wieder haben werden, ist das Führen auf Distanz. Sie haben selbst Erfahrungen gemacht und remote Innovationsteams aufgebaut. Was muss man denn dabei beachten?

Lührmann: Ich sehe tatsächlich einen ganz großen Knackpunkt darin, dass viele Konferenzsysteme darauf ausgelegt sind, von einem bestimmten Beginn bis zu einem bestimmten Ende zu sprechen. Der spontane Austausch fehlt. Und deshalb ersetzen wir hier und in den Unternehmen, in die wir hineingehen, die Konferenzsysteme mit einer anderen Applikation.

Mit der kann man sehen, wer gerade mit wem zusammensitzt und ob man stören darf. Das heißt, ich kann mich reinklicken und kann mich spontan mit den Mitarbeitenden unterhalten. Denn das spontane Treffen in der Kantine und am Kaffee-Automaten gab es ja so nicht mehr.

Ich glaube auch, dass wir bei der Remote-Ausführung andere Personalinstrumente brauchen. Zum Beispiel finde ich das Mood-Meter klasse. Damit meine ich, dass sich die Führungskraft einmal im Monat mit seinen Mitarbeitenden einzeln zusammensetzt und einfach mal fragt "Wie geht es dir gerade?", "Wie lief es diesen Monat", "Kann ich dich irgendwo unterstützen" etc. Für diesen Austausch muss man jetzt den Rahmen schaffen, nachdem man sich persönlich nicht mehr so oft sieht.

Und ich glaube, dass das fast schon reicht, weil man damit dann wieder mit den klassischen Maßnahmen, die man als Führungskraft hat, arbeiten kann. Führen auf Distanz ist kein Hexenwerk.

Mit der Frage, wie Führen auf Distanz gelingen kann, hat sich auch Katrin Bitterle beschäftigt. Zum Interview mit der Expertin geht es hier: ["Tesla-Chef als Vorbild? So beweisen Sie Führungsstärke"](#)

Ihr Ziel ist es, dass der Mittelstand so innovativ wie Start-ups wird. Wenn Sie dafür einen Wunsch frei haben: Was wünschen Sie sich vom Mittelstand?

Lührmann: Sie müssen auf diese Reise gehen wollen. Niemand kann einem Unternehmen helfen innovativer, agiler, schneller marktfähiger zu sein, wenn sie nicht wirklich aufrichtig wollen. Wer will, wird feststellen, dass es weniger schlimm ist, als man es sich vorstellt. Denn wie gesagt, es ist keine Raketenwissenschaft.

Ich wünsche mir das wirklich, weil ich glaube, nein, ich weiß, dass der deutsche Mittelstand von seinen Fähigkeiten her auf einer soliden Basis steht und einem Start-up in nichts nachsteht. Die Unternehmen müssen aber selber daran glauben, dass sie das können. Ich sehe es jeden Tag: Der Mittelstand hat ein grandioses Potenzial und nutzt nicht alles aus und muss dann zugucken, wie kleine agile Unternehmen sie überholen. Und das ist unfair.

Rezension: Innovation leben!



(Bild: Wiley)

Jedes Unternehmen wird sich über kurz oder lang mit Innovationen auseinandersetzen müssen. Das Buch "Innovationen leben! - Wie Sie in ihrem Unternehmen Zukunftspotenziale erkennen, beurteilen und heben" von Lena Lührmann ist ein toller Begleiter vor und während Innovationsprojekten. Lührmann geht das Thema Innovationen dabei aus verschiedenen Blickwinkeln an.

Sie erklärt zum Beispiel, welche Fähigkeiten Mitarbeitende haben müssen, um Innovationen voranzutreiben. Sie nimmt die Führungskräfte in die Pflicht und beschreibt, wie diese handeln sollten. Sie blickt aber auch auf das vielfach diskutierte Thema Kosten, Strukturen und Prozesse. Kurzum: Ein Rundum-Blick, der zeigt, auf was man achten muss, damit Innovationen entstehen und erfolgreich werden.

Das tolle am Buch ist auch die verständliche Sprache. Kein Businessjargon. Keine Buzzwords. Lena Lührmann nimmt kein Blatt vor den Mund, erklärt klar und deutlich wo die Probleme in den Unternehmen liegen. Sie bietet aber auch Lösungen an. Besonders beeindruckend ist ihre "360-Grad-Skill Sammlung". Am Beispiel von Julius, 32, beschreibt sie, welche antizipierten Fähigkeiten für Ideen ein Mitarbeitender mit schon vorhandenen Fähigkeiten und Wissen mitbringt.

Ebenfalls toll: Mit der Rubrik "Aus dem Leben" berichtet sie im Buch immer wieder aus Situationen in Unternehmen, gibt Einblicke in ihre Arbeit als Beraterin und zeigt, welche Erfahrungen sie gemacht und was sie daraus gelernt hat.