



Foto: rawfb - Envato

# Innovation ohne Blabla...

## Teil 1: Point of no Return

Lena Lührmann beleuchtet das Innovationsbestreben in Unternehmen aus der Perspektive: „Innovation ohne Blabla – wie man ins Machen kommt und bei Innovationsprojekten die Handbremse löst“. In dieser neuen Serie gibt sie Tipps, worauf es ankommt, um Unternehmen innovativ und damit wettbewerbsfähig zu machen.

von Lena Lührmann

**E**r ist erreicht, der Punkt, an dem es kein Zurück mehr gibt. Die Jahre im Krisenmodus und der „saure Regen“ aus dieser Zeit, dessen Konsequenzen Unternehmer jetzt mit aller Wucht zu

spüren bekommen, zeigen es ganz klar: Lieferkettenprobleme, Kündigungen, Burn-outs, Fachkräftemangel, Stocken in strategischen Projekten, eine neue Generation an Arbeitskräften und überhaupt irgendwie fühlt sich alles an, als wäre sprichwörtlich der Wurm drin, wenn man es mit den Jahren zwischen 1970 und 2010

vergleicht. Wir mussten als Industrie, als Wirtschaft und auch als Gesellschaft so weit aus der Komfortzone der letzten Jahrzehnte herausgehen, dass der Weg zurück nicht mehr möglich ist. Kein Zurück zu Vollpräsenz statt Homeoffice, kein Zurück zu Bewerberüberfluss, so dass man sich die Rosinen rauspicken kann. Keine



Chance mehr, sich im Windschatten der fetten Zeiten der vergangenen Jahrzehnte mitziehen zu lassen und es sich weiterhin in einer elitären Made-in-Germany Haltung bequem zu machen.

Die Veränderungen sind irreversibel, eine Rückkehr ins Altbekannte ist nicht möglich. Es ist Zeit, mit der Vergangenheit abzuschließen und den Blick nach vorn zu richten. Und zwar aufrichtig. Wer diesen Schritt radikal geht, wird hunderten anderen Unternehmen etwas voraushaben.

### **Bevor wir aber ins Detail gehen: Was hat das mit Innovation zu tun?**

Zuerst müssen wir klären, was Innovation eigentlich ist, bzw. frei von gehyptem Wortsalat im Mittelstand eigentlich sein sollte: Innovation ist Zukunftssicherung. Für die Sicherung der eigenen Unterneh-

menzukunft spielen so einige Faktoren zusammen und stehen miteinander in weit verzweigter Wechselwirkung: Führung, Mindset, Fähigkeiten, Menschen, Digitalkultur, Strukturen, Prozesse, Methoden, Budgets & Kosten sowie Kreativität, um nur einige zu nennen.

Unternehmen können beispielsweise die kreativsten und fähigsten Mitarbeiter haben – ist die Führung aber nicht ideal, können sie deren Potenzial nur oberflächlich, aber nicht vollständig für den Unternehmenserfolg nutzen. Selbst die erfahrensten Geschäftsführer können kaum strategische Transformationsentscheidungen umsetzen, wenn ihre Mannschaft gedanklich in den 1980er Jahren hängen geblieben ist.

Wenn Unternehmen also innovativ und zukunftssicher sein wollen, müssen

sie nicht nur neue Patente anmelden, was allgemein immer noch als Indikator für Innovationstätigkeit gilt, sondern sie müssen alle Stellschrauben im Unternehmen auf Zukunft ausrichten. Und es wäre normal, wenn man als Mensch – egal ob Mitarbeitender oder Führungskraft – innerlich eigentlich überhaupt keinen Bock dazu hat. Und hier kommen wir an den menschlichen Punkt, warum Veränderung, Transformation und Innovation als so schrecklich kompliziert gilt: Man muss mit der eigenen Haltung ins Gericht gehen.

Ich vertrete die Ansicht, dass Innovation und Transformation nicht so schwierig sind, wenn man an der wichtigsten Stellschraube dreht: An sich selbst.

### **Der erste Schritt ist, den inneren Widerstand aufzugeben**

Ich erlebe viele Unternehmer und Geschäftsführer, die Strategie-Meetings, Workshops, Methodenschulungen, ja ganze Teams für neue Lösungen, Produkte und Innovationen auffahren. Man sollte meinen, das zeugt von aufrichtigem Wollen von Innovation, oder?

Ja und Nein. Innovationsmethoden, Workshops, usw. sind oberflächlich betrachtet sicherlich glaubhafte Maßnahmen zur Förderung von Innovation. Die Praxis zeigt, dass diese Maßnahmen auch funktionieren, aber eben nur die halbe Miete sind, denn gerade Innovationsprojekte im Mittelstand nehmen immer noch nicht dieselbe Geschwindigkeit auf, wie z. B. die bei Startups und noch seltener sind die Ideen wirklich disruptiv.

Etwas fehlt dabei aus meiner Sicht noch: Das aufrichtige Wollen, als Geschäftsführer, Führungskraft und Entscheider bei sich selbst anzufangen. Hier ein Beispiel aus der Praxis:

*Harald, Geschäftsführer seit 1996, möchte sein Unternehmen auf Zukunft ausrichten und neben seinem Produktvertrieb auch ein Lösungsgeschäft aufbauen. Harald lässt ein Innovationsteam zusammenstellen und setzt eine gut bezahlte Führungskraft, nennen wir ihn Andreas, obendrauf, der direkt an ihn reportet. Andreas kommt aus Haralds bisherigen Führungsstab, hat*

## DEN FÜHRUNGSSTIL IN FRAGE STELLEN

KLASSISCHER FÜHRUNGSSTIL	ZUKUNFTSORIENTIERTER FÜHRUNGSSTIL
Führungskraft hat <b>hohen Redeanteil</b> in Meetings	Jedes <b>Teammitglied</b> bekommt seine Zeit, um <b>Ideen</b> und <b>Impulse</b> einzubringen
<b>Führungskraft leitet</b> das Meeting	<b>Team leitet</b> das Meeting <b>demokratisch selbst</b>
Führungskraft <b>gibt Richtung</b> des Projektes vor	Im Team entsteht eine <b>Eigendynamik</b>
Führungskraft <b>geht voran</b> , Team folgt	Führungskraft hält sich im <b>Hintergrund</b> , <b>befähigt</b> und <b>bestärkt</b> Team im Tun = <b>Motivation</b>
<b>Führungskraft entscheidet</b> final	<b>Team entscheidet</b> im Kollektiv
Trägt <b>Verantwortung</b> für seine <b>Entscheidung</b>	Trägt <b>Verantwortung</b> für <b>Entscheidung anderer</b>

**Damit Mitarbeitende motiviert werden, ihre Ideen zu Innovationen preiszugeben, ist es notwendig, dass Führungskräfte ihren Führungsstil hinterfragen und bereit sind, neue Wege zu gehen.**

*einen technischen Hintergrund und viel Führungserfahrung. Das frisch gebackene Team folgt den Anweisungen, gibt sich Mühe, Andreas zu beeindrucken. Die Ergebnisse sind mittelmäßig, die Ideen werden früh begraben, man ist auf der Jagd nach der einen, super guten Idee, die oben richtig Eindruck schindet. Manche Ideen werden als zu weit weg vom bisherigen Geschäftsmodell betrachtet und aufgegeben. Andreas bucht für sein Team erstmal einen Design Thinking Workshop, damit wird dann wohl hoffentlich bald die Handbremse gelöst und die Ideen für Innovationen werden nur so strömen. Aber mitnichten, der kurze Effekt des Workshops verpufft nach wenigen Wochen.*

So oder so ähnlich wird Innovationsmanagement und Innovationskultur überwiegend betrieben. Reicht das für die Zeiten, in denen sich Unternehmen aktuell befinden? Klare Antwort: Nein! Was im Beispiel oben passiert, nenne ich „Halbherzige Innovationskultur“, und die reicht heute einfach nicht mehr.

Sich dessen bewusst zu werden, ist der erste Schritt, den Widerstand auf-

zugeben und sich Neuem zu öffnen: Der radikalen Akzeptanz, dass echte Innovation von Führungskräften ermöglicht und gewollt werden muss. Und erst dann können Teams und Workshops wirklich fruchten.

### Der zweite Schritt ist, sich selbst und seine Führung aufrichtig zu hinterfragen

Hier ein paar Fragen, die – aufrichtig beantwortet – schnell auf die nötige Betrachtungsdimension helfen:

Treffe ich immer die Entscheidung, ob eine Idee gut ist oder nicht – auch dann, wenn das Thema für mich neu ist und ich darin keine Erfahrung habe? Erhebe ich den Anspruch, dass die Innovationen MICH persönlich begeistern, weil ich nur dann dahinterstehen kann? Gebe ich kleinen Ideen, die auch mal verrückt klingen, eine Chance? Trauen sich meine Mitarbeitenden, mir zu sagen, dass meine Idee oder meine Ablehnung ihrer Idee scheiße war? Höre ich ihnen dann eigentlich wirklich aufrichtig zu oder komme ich in eine Verteidigungshaltung? Ist es mir unangenehm zuzugeben, dass ich keine

Ahnung von den Möglichkeiten von GPT3 und Blockchain habe und umschiffe ich ein solches Thema lieber oder setze ich mich hin und lerne darüber? Zwingt mich meine Mitarbeitenden für das Kreativmeeting in unseren alten, langweiligen, grauen Meetingraum? Habe ich in den Innovationsmeetings den größten Redeanteil? Habe ich für das Team eine Atmosphäre und eine Arbeitskultur geschaffen, in der bahnbrechende, zukunftsrettende Ideen überhaupt möglich sind?

Die aufrichtige Beantwortung der Fragen hat schon bei so mancher Führungsetage zu schmerzhaften Erkenntnissen geführt, denn oft werden Innovationsteams inhaltlich und kulturell genauso geführt wie eine Vertriebs- oder Einkaufsabteilung.

Hier die unangenehme Wahrheit: Können Sie so machen, aber dann wird's halt kacke. Oder teuer. Oder beides.

Denn was Sie an der Basis nicht sauber aufbauen, müssen Sie später durch teure Workshops, externe Berater und frisches Personal von außen wieder richten.

### Echte Innovation wird am Kern ermöglicht

Als Schlussfolgerung daraus ergibt sich, dass die klassische Führungskraft der 1990er Jahre für Innovationsteams keinen Mehrwert mehr hat. Versucht man trotzdem, diese Mentalität weiter krampfhaft zu erhalten, dann wird eine Führungskraft sogar zu einem Verhinderer von Innovation – und zwar ohne, dass man es auf den ersten Blick bemerkt: Schließlich hat er dem Team doch gerade einen Innovationsworkshop gebucht! Das Problem ist ein verstecktes, es passiert hinter den Kulissen und am tiefen Kern von Unternehmen. Ob in Ihrem Unternehmen also ein Führungsproblem im Zusammenhang mit Innovation herrscht oder nicht, erkennen Sie ganz leicht: Wenn Ihr Unternehmen nach fast drei Jahren Ausnahmezustand immer noch keine innovativen Ideen umsetzungsstark und gewinnbringend implementiert hat, gehen Sie davon aus, dass Sie ein Führungsproblem haben, bevor Sie über irgendwelche teuren Maßnahmen für das Team nachdenken.



Betrachten Sie Innovation und Zukunftssicherung als Arbeit am Kern. Wenn Führungskräfte also bereit sind anzuerkennen, dass sie ihr altes „ich“ als Führungskraft in Frage stellen MÜSSEN, dann braucht man weniger Zeit, weniger Geld und weniger Nerven, um Innovations- und Transformationsprojekte in Unternehmen umzusetzen.

### Point of no Return

Der Moment, wo Sie als Führungskraft beschließen, dass Sie Ihre alten Denk- und Handlungsmuster ablegen wollen, ist ein Point of no Return. Denn wenn Sie losgehen, um lauthals die Zukunft zu verkünden und dass Sie z. B. die Verantwortung für Innovationsentscheidungen jetzt den dafür ausgebildeten Mitarbeitenden überlassen oder das Innovationsteam sich jetzt demokratisch selbst führt, können Sie nicht mehr zurück. Einmal angekündigt, würde jeder Rückzug für Sie einen Gesichtsverlust bedeuten: „Ach guck, da wollte man wohl keine echte Veränderung, sondern alles bleibt wieder wie vor 20 Jahren“, wird der Flurfunk über Sie sagen. Als Resultat winkt Ihnen Vertrauensverlust Ihrer Mannschaft und noch viel schlimmer: Menschen, die keine Lust mehr haben, mit Ihnen und vor allem für Sie die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Und da die Motivation des Menschen einer Naturgewalt gleichkommt, von der ich im nächsten Artikel dieser Serie mehr erzähle, sollten Sie diese Dynamik tunlichst vermeiden.

Meinen Sie es also ehrlich und tragen Sie die Konsequenzen, die da lauten könnten: Auch mal eine aus Ihrer Sicht „doofe

**„Jemand mit einer neuen Idee gilt so lange als Spinner, bis sich die Sache durchgesetzt hat.“**

Mark Twain



In vielen Unternehmen wird viel Aufwand betrieben, um innovativ zu sein. Der gewünschte Erfolg bleibt oftmals trotzdem aus. In ihrem Buch „Innovation leben!“ wirft Lena Lührmann einen neuen Blick auf Innovation. Sie zeigt, wie das zugrundeliegende Innovationsproblem gelöst und Grenzen überwunden werden können. Die Autorin setzt bewusst auf erfahrungsbasierte Lösungsvorschläge und lädt zum unkonventionellen Perspektivwechsel ein.

Innovation ist ein Wettlauf gegen Mitbewerber. Jedes Unternehmen muss sich darüber Gedanken machen, welche Zukunftstechnologien und Entwicklungen sein Angebot ablösen könnten. Je früher man diese Überlegungen tätigt, desto besser kann man darauf reagieren.

Lena Lührmann beleuchtet, woran Innovation immer noch und immer wieder scheitert, obwohl alle notwendigen Techniken und Budgets aufgefahren wurden. Sie zeigt anschaulich, was auf Bauch- und Kopfebene, zwischenmenschlich und haptisch passiert, wenn Menschen an Innovation denken oder sich damit befassen. Sie möchte so das Bewusstsein bei Führungskräften und Entscheidern in Unternehmen dafür wecken, was ihre Mitarbeiter in Sachen Innovation leisten oder auch nicht. Nur wer sich selbst und sein Unternehmen in dieser Hinsicht versteht, wird in der Lage sein, aus den unzähligen Techniken die geeigneten herauszufinden.

**„Innovation leben! Wie Sie in Ihrem Unternehmen Zukunftspotenziale erkennen, beurteilen und heben“ ist als Hardcover erschienen bei Wiley, 256 Seiten, ISBN: 978-3-527-51106-8**

Idee“ des Innovationsteams mitzutragen und beim Mutterkonzern zu verteidigen. Sich anzuhören, dass Ihr Auftritt bei der Betriebsversammlung demotivierend war und überhaupt nicht adressiert hat, was die Menschen in Krisenstimmung hätten hören müssen. Sich von einer Führungsrolle zu verabschieden, die Ihnen ein Parkett der Selbstdarstellung ermöglicht und sich stattdessen an den Rand der Bühne zu stellen, wo es dunkel ist,

während Ihr Team auf der Bühne bejubelt wird. Die Motivation Ihres Teams, deren Kreativität und Geschwindigkeit in der Umsetzung, werden die entscheidenden Faktoren sein, die über Ihren Jahresend-Bonus entscheiden. Denn innovative Ideen für die Sicherung Ihrer Zukunft werden nicht mehr nur in Umsatzzahlen des Fiskaljahres gemessen, sondern darin, wie viele Torchancen Sie für einen Golden Goal im Innovationswettbewerb geschaffen haben. ■