



# Management by Innovation – Teil 2

**„Wer führen will, muss Praktiker und Realist sein,  
und doch die Sprache des Visionärs und Idealisten sprechen.“ [Eric Hoffer]**

Im ersten Fachartikel wurden jede Menge Fakten und Zahlen geliefert sowie die Wichtigkeit der Veränderungen aufgezeigt. Welche Anforderungen, Kompetenzen stehen in puncto Zukunftsbewältigung nun für die Praxis im Mittelpunkt? Wichtige erforderliche Teilkompetenzen, Leitwerte und Arbeitstechniken für ein professionelles Change-Management werden in den nächsten zwei Fachartikeln dargestellt.

## **Innovationsfreudigkeit und Offenheit für Veränderungen**

Die Innovation ist die Basis der Wettbewerbsfähigkeit. Die Zukunft des Wirtschaftsstandortes Deutschland hängt entscheidend davon ab, inwieweit Dienstleistungs-, Produkt-, Sozial- und Prozessinnovationen in ausreichendem Maße umgesetzt werden, um bestehende Märkte zu behaupten und neue zu erobern.

In vielen Unternehmen werden angepasstes Denken und Handeln nach wie vor belohnt. Oft existieren nur tolle Hochglanzbroschüren, in denen ein kreatives, innovatives Verbesserungswesen einen Grundpfeiler der Philosophie darstellt. Unternehmenshandbücher mit Inhalten

zum Thema Innovationskultur, Ideenmanagement, dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), Total-Quality-Management (TQM) ... sollen als Orientierungshilfe, als Leuchttürme für die Umsetzung dienen. Oft werden manche Handbücher am grünen Tisch „produziert“ und/oder - noch einfacher - von Beratungsunternehmen „zugekauft“.

Die Erkenntnisse aus der Praxis sehen zumeist anders aus. Das Interesse an innovativen Ideen von Mitarbeitern spiegelt sich oft in „informellen“ Spielregeln wider:

- Was der Vorgesetzte nicht selbst erfunden hat, zählt nicht (viel).

- Bringe keine Vorschläge ein, denn damit gefährdest du nur Arbeitsplätze.
- Es ändert sich auch trotz deiner Vorschläge nichts.
- Mach dich nicht lächerlich mit verrückten Ideen.

Viele Unternehmer und Führungskräfte werden sich immer mehr bewusst, dass die permanente Veränderung ständig voranschreitet. Zunehmende Globalisierung mit ihren komplexen Vernetzungen führen zwangsläufig zu „schnelleren“ Schritten. Die Geschwindigkeit, mit der wir das „Neue“ umsetzen, erhöht sich permanent. Zum Thema „Innovationen im globalen Markt“ schreiben Heinrich

von Pierer und Bolko von Oetinger auszugswise: „Das Neue ist möglich, es verlangt viel Kraft, denn es führt uns in ungeahnte Spannungen mit dem Bestehenden. Es geht an die Substanz, denn im Alten steckt unsere Identifikation. Wir müssen unseren Blick für das Neue schärfen. Unternehmen müssen sich selbst erneuern, oder sie werden sterben.“

Vielleicht verblässen manche Unternehmen auch nur zur Bedeutungslosigkeit? Innovation braucht eine Kultur des Wandels im Unternehmen selbst. Der erfolgreiche Umgang mit zunehmend dynamischen Märkten und verkürzten Produktlebenszyklen erfordert neue Sichtweisen und Kompetenzen. Der Aufbruch ins Unbekannte ist immer mit Risiken und Chancen verbunden. Doch das „Verständlichmachen“ bei den Betroffenen erhöht die emotionale Bereitschaft erheblich, sich auf die Veränderung einzulassen.

**Angst und Faszination?**

Warum sich auf große oder größere Veränderungen einlassen? Nach Kruse gibt es zwei Möglichkeiten, mit dieser Frage umzugehen. Die erste provokative Aussage lautet:

1) „Machen Sie den Mitarbeitern Angst“. Angstmotivation wird in zahlreichen Unternehmen praktiziert. „Wenn wir nichts tun, sind wir in ein paar Jahren weg vom Markt.“ „Ihr Arbeitsplatz Herr X könnte der erste sein, der verloren geht.“

Sicherlich ist es wichtig, der Situation bzw. der Gefahr ins Auge zu schauen und Mitarbeiter auch mit unangenehmen Fakten zu konfrontieren. Jedoch führt der Dauerbeschuss mit Hiobsbotschaften zu einer Abstumpfung der Betroffenen. Speziell, wenn die Glaubwürdigkeit des Managements immer mehr abnimmt. Der Kölner Wissenschaftler Stegmann schätzte 1998 die durch Angstreaktionen entstehenden Kosten in deutschen Betrieben auf ca. 50 Milliarden Euro.

2) Als Alternative zur Angst nennt Kruse die Faszination. Seiner Meinung nach ist die Faszination die unerschöpflichste und positivste Quelle menschlicher Kreativität und Veränderungsbereitschaft. Sie besteht im Kern aus einer Mischung von Irritation und Neugier. Schon Einstein sagte: „Es gibt zwei Arten, wie Du leben kannst. Entweder so, als sei nichts ein Wunder, oder so, als sei alles ein Wunder“.

Die „Vision“, das große Ganze in der ferneren Zukunft, stellt die emotionale Basis in Unternehmen dar. Gerade hier ist die Bedeutung von Führungskräften - die 100%-ig hinter der Vision stehen - fundamental wichtig. Gute Führungskräfte gelten als Botschafter der Zukunft. Ein klares und positives Bild der möglichen Zukunft vermittelt den Mitarbeitern Sicherheit und lässt die Angst „schwinden“ bzw. in den Hintergrund treten. Man sieht den Gipfel als Fernziel, die Schlucht, die man „angespannt“ überquert, wird zur „Nebensache“. Als weitere Komponente spielt der Erfolgsfaktor „ergänzendes Aufeinander-

derzugehen mit einem hohen Verantwortungsgrad“ eine große Rolle. Jim Collins bringt es treffend auf den Punkt: „Die kreativsten und produktivsten Beiträge entstehen, wenn sich die Mitarbeiter im Team freiwillig einander gegenüber verpflichten. Nicht, wenn ihnen nur ihr Boss sagt, was zu tun ist.“ Idealerweise können auch Mitarbeiter auf die „gemeinsame“ Vision mit einwirken; sozusagen „vom Sinn zum Gewinn“. Vision und Werte bilden in vielen erfolgreichen Unternehmen die Basis. Siehe hierzu die Abbildung „Beispielhafte Werte in einem visionär geführten Unternehmen nach Schüller/Fuchs“.

Teamarbeit ist die Fähigkeit, zusammen auf eine gemeinsame Vision - nach vereinbarten Werten und Spielregeln - hinarbeiten. Es ist die Fähigkeit, individuelle Fähigkeiten, Stärken und Kompetenzen in die Richtung der gesetzten unternehmerischen Ziele zu lenken. Gleichzeitig ist es der Kraftstoff, der es möglich macht, dass gewöhnliche Menschen außergewöhnliche Ergebnisse erzielen.

Wenn neue Mitarbeiter und Führungskräfte ins Unternehmen kommen, ist es von entscheidender Bedeutung, sich ein Commitment zur „Vision“ und Unternehmenskultur abzuholen. Siehe hierzu einen Auszug aus einem Unternehmenshandbuch in der Abbildung „Unternehmenskultur/Leitwerte“. Als (zukünftiger) Meister von Veränderungsmanagement-Prozessen (Change Management) beziehen gute Unternehmensköpfe ihre Mitarbeiter mit ein. Die Mitarbeiter müssen die Wahl haben,

<b>Ehrlichkeit (sich selbst und anderen gegenüber in dem, was man sagt und tut)</b>	<b>Fröhlichkeit</b>	<b>Selbsterkenntnis</b>	<b>Der eigene Beitrag</b>	<b>Verantwortung für das „große Ganze“</b>
Dahinter steckt: •Fairness  •Transparenz  •Authentizität  •Intergrität  •Zuverlässigkeit  Dies führt zu:  <b>Vertrauen</b>	Dahinter steckt: •Humor  •Spaß  •Emotion  •Kreativität  •Freude  Dies führt zu:  <b>Wohlbefinden</b>	Dahinter steckt: •Feedback  •Intuition  •lebenslanges Lernen (voneinander und miteinander)  Dies führt zu:  <b>Innovation</b>	Dahinter steckt: •Engagement  •Initiative  •Professionalität  •Entscheidungsfreude  •Leidenschaft  Dies führt zu:  <b>Sinnhafter Arbeit</b>	Dahinter steckt: •Respekt  •Resonanz  •Balance  •Selbstkontrolle  •Freiheit  Dies führt zu:  <b>„Wir“-Gefühl, Liebe, Loyalität</b>

Beispielhafte Werte in einem visionär geführten Unternehmen nach Schüller/Fuchs

