



Management by Innovation – Teil 3

„Nichts geschieht ohne Risiko. Aber ohne Risiko geschieht auch nichts.“ [Henry Ford]

Im ersten Fachartikel dieser Reihe wurde die enorme Wichtigkeit von Veränderungen in Form von Zahlen, Daten, Fakten aufgezeigt. Im zweiten Fachartikel ging es um die hohe Bedeutung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur. Die „Angst“ und die „Faszination“ als „Innovations-treiber“ in den Unternehmen wurden kritisch gegenübergestellt. Um die realistische Einschätzung von Risiken und Chancen in puncto Veränderungsprozesse und mögliche Perspektivenwechsel zur erfolgreichen Umsetzung geht es in diesem vorletzten Fachartikel.

Jeder Change-Prozess beinhaltet Risiken und Chancen. Welcher Seite wir mehr Bedeutung beimessen, liegt an unserer Einstellung. Grenzenlos sind oft die Erwartungen bei den einen; andere sehen wiederum die Ängste – manchmal abgrundtief. Offen sein für neue Blickwinkel und neue „Handlungsmuster“ ist aber für den Erfolg unerlässlich. Jegliche Veränderung hat Betroffene. Wer von denen ist Befürworter? Wer könnte der Beleidigte sein? Gibt es womöglich sogar Saboteure? Wer hat das „Sagen“ in unseren Unternehmen? Überwiegen in ihrem Unternehmen die „yes-but(ter)“ oder die „why-not(ter)“?

Diese Fragen beschäftigen nicht nur Schüler/Fuchs in deren Buch „Total loyal-

ty marketing“ oder Lasko Wolf in seinem Buch „Kreative Elite ...vom begrenzten Denken zur originären Innovation“

...sondern sicherlich auch Sie!

Wir müssen die Veränderung sein, die wir in der Welt sehen wollen. [M. Gandhi]

Pro und Contra - Love it, leave it or change it.

Viele Veränderungen bleiben auf der Strecke, weil der „natürliche“ Widerstand von Menschen nicht ausreichend berücksichtigt wird (siehe Abb. Symptome für Widerstand).

Veränderungen werden nach Kostka/Mönch als sachliche und persönliche

Risiken und weniger als Chancen wahrgenommen. Statureinbußen, weniger Einkommen, Lernen von Neuem, Verlust des Arbeitsplatzes, Wertlosigkeit bisheriger Kompetenzen, Versetzungen etc. sind Beispiele für persönliche Risiken. Sachliche Risiken sollen bedeuten, dass die angestrebte Veränderungsmaßnahme keine Effizienzsteigerung und keine Verbesserung der bisherigen Situation bringt.

Nur rund 5% im Unternehmen sind Befürworter der Veränderungen. Sie unterstützen als Promotoren das Veränderungsvorhaben. Dieser Personenkreis muss von Beginn an als „Befürworter“ proaktiv in den Veränderungsablauf mit eingebunden werden.

	verbal (Reden)	nonverbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	<p>Widerspruch</p> <p>Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus</p>	<p>Aufregung</p> <p>Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung</p>
passiv (Flucht)	<p>Ausweichen</p> <p>Schweigen Bagatellisieren ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren</p>	<p>Lustlosigkeit</p> <p>Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit</p>

Symptome für Widerstand nach Doppler/Lauenburg 2008
Entnommen: Kosta C./Mönch, A.: Change Management 2008

Skeptiker (hier mit ca. 40%) bewerten laut Kostka/Mönch sachliche Risiken außerordentlich hoch und wenden sich mit Sachargumenten gegen die Veränderung. Hier muss viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Eine gute Einwandsvorbehandlung ist hier unerlässlich.

Bremser schätzen das persönliche Risiko wie Arbeitsplatzverlust sehr hoch ein. Sie erkennen zwar die Notwendigkeit der Veränderung, befürchten aber, Verlierer der Umgestaltung zu werden. Dieser Personengruppe müssen die individuellen Vorteile der Veränderung aufgezeigt werden, um sie zur möglichst aktiven Mitarbeit zu motivieren.

Die sogenannten „Gegner“ fürchten sowohl sachliche als auch persönliche Risiken. Nur „Erfolge“ können diese Gruppe überzeugen. Einige verteidigen aggressiv, offensiv oder im „Untergrund“ ihren Widerstand, andere Gegner verlassen durchaus das Unternehmen auf eigenen Wunsch. Andere „Gegner“ – speziell im Führungsbereich – muss man sehr rasch „umpolen“ oder freistellen bzw. entlassen, da sonst der Erfolg einer Veränderungsmaßnahme sehr erschwert – manchmal auch unmöglich – wird.

In Anlehnung an Kostka/Mönch sind immer wieder folgende Fehler bei Veränderungsprozessen zu sehen:

- Kein klares Aufzeigen der Dringlichkeit einer Veränderung
- Keine starke Führung(skoalition) für die Veränderung
- Bedeutung der Vision wird unterschätzt
- Mangelnde Kommunikation der Vision
- Visionsblockierende Hindernisse
- Fehlende Planung inklusive Feiern kurzfristiger Erfolge
- Verfrühte Erklärung des Sieges
- Veränderungen werden nicht in der Unternehmenskultur, im Leitbild verankert
- Gezielte (Teil-)Kompetenzen werden nicht ausreichend analysiert und/trainiert
- Vorteile, Nutzen ...aber auch ehrlich die Minuspunkte für die „Betroffenen“ werden nicht oder nicht ausreichend aufgezeigt

Betrachten Sie zu den eben genannten Punkten die Abbildung „Unternehmenskultur/Leitwerte“ und „Einführung von Mentaler Fitness“ mit Plus-/Minusliste und ziehen Sie eigene Schlussfolgerungen.

Perspektivenwechsel – Meeting/Workshop mal anders!

Verändern Sie mal Ihre eigene Perspektive als Chef. Sie kennen ja die vier **A's**: **ANGENEHM ANDERS-SEIN ALS ANDERE!** Bei Ihrem nächsten Meeting oder bei einem Drei-Tages-Workshop zum Thema „Change-Management“ beginnen Sie „innovativ“ zum Beispiel mit einer Widmung im Handbuch an Ihre Mitarbeiter:

Gewidmet:

- Der hemmungslosen Neugier
- Dem unternehmerischen Risiko
- Der persönlichen Weiterentwicklung
- Der Bereitschaft, Grenzen zu überschreiten
- Dem Mut, Selbstverständliches infrage zu stellen
- Der Fähigkeit sich immer wieder neu zu begeistern.
- Dem lernenden Menschen
- Dem innovativen Team

Stimmen Sie Ihr Team innovativ ein! Vielleicht mit folgenden Worten:

„Liebe Mitarbeiter! Liebes Team!
Dieser dreitägige Jahres-Workshop „Rückblick und Vorschau“ ist mal anders. Change-Management steht als Schwerpunkt in diesem Jahr auf dem Programm. Unser Workshop inklusive Change-Management-Handbuch (erste Fassung) ist für Visionäre, Strategen, Kritiker und Macher konzipiert, die (Veränderungs-) Ziele – im Hinblick auf unsere Vision - praktisch messbar umsetzen wollen.“



Dieser Workshop inklusive Handbuch ist nicht für Diplomaten, die offen das aussprechen, was sie nicht denken und auch nicht tun wollen. Diese Veranstaltung ist – in Anlehnung an Lasko Wolf – nicht für Unternehmen geeignet, die die Sonne des unternehmerischen Wissens und Wagemuts so niedrig gehalten haben, dass selbst Zwerge lange Schatten werfen. Sicher, wer kriecht, hat den Vorteil, dass er nicht stolpern kann. Aber in solchen Organisationen werden die Chancen und Möglichkeiten aus der Froschperspektive beurteilt. Brunnenfrösche beurteilen das Ausmaß des Himmels nach dem Brunnenrand. Ja, soweit eine kurze „innovative“ Einführung zum Thema „Change-Management“ in unserem Unternehmen.“

Unternehmenskultur/Leitwerte Leitwerte/Leitsätze zur Erhöhung des Innovationsverhaltens – Auszug aus einem Unternehmenshandbuch:	Ideen, Anregungen für das eigene Unternehmen, um das „Innovationspotential“ zu optimieren.
<ul style="list-style-type: none"> • Teamarbeit ist die Fähigkeit zusammen auf eine gemeinsame Vision – nach vereinbarten Werten und Spielregeln – hinzuarbeiten. Es ist die Fähigkeit individuelle Fähigkeiten, Stärken, Kompetenzen in die Richtung der gesetzten unternehmerischen Ziele zu lenken. • ist eine Funktion von „Vision, Strategie und Aktionsplan. Unser Führungsteam vermittelt und beweist Begeisterung für hervorragende Leistungen und Problemlösungen. „Wir begnügen uns nicht mit schönen Träumen, wir kreieren schöne Wirklichkeiten.“ • Wir besitzen eine hohe Kompetenz - fachlich, methodisch, sozial-kommunikativ und in puncto Umsetzung. Wir bringen unsere PS gezielt auf die „Straße“. Wir bilden uns auf allen relevanten Ebenen ständig weiter. In einigen Bereichen gelten wir als Spezialisten. „Vorsprung durch Kompetenz“ lautet unser Credo. • Mitarbeiter werden als wesentliche Leistungstreiber und somit als wertvollstes Kapital im Unternehmen – unabhängig von der Hierarchie – gesehen. Eine Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied. • Das Führungsteam wählt kompetente Leute aus, betreut und unterstützt Teammitglieder bei der vollen Entfaltung ihres Potentials. Eine hohe Bindung von guten Mitarbeitern durch professionelle Anreizsysteme hat höchste Priorität. Mitarbeiter sind in erster Linie „Leistungstreiber“. • Wir messen uns gerne mit den „Besten“. Wir lernen gerne und schnell von anderen Abteilungen, anderen Unternehmen und anderen Branchen. Es macht uns auch Spaß, den Einen oder Anderen zu „überholen“. Manchmal ergibt es auch Sinn, zu kooperieren. • Wir sehen in jeder konstruktiven Beschwerde von Gästen, Kunden, Mitarbeitern, Kooperationspartnern, ... eine Möglichkeit, uns zu verbessern. Mit zeitgemäßen Qualitätstechniken zur Realisierung unserer hochgesteckten Ziele sind wir bestens vertraut. • Teamgeist ist uns wichtig. Generalisten und Spezialisten schaffen gemeinsam Spitzenleistungen. Die Verantwortung für das „Ganze“ steht im Vordergrund. „Fitness & Wellness in best quality“ lautet unsere „lebenslange“ Mission. It's a never ending Story! 	<p>Meine Anmerkungen:</p> <p>Meine Anmerkungen:</p> <p>Meine Anmerkungen:</p> <p>Meine Anmerkungen:</p> <p>Meine Anmerkungen:</p> <p>Meine Anmerkungen:</p> <p>Meine Anmerkungen:</p> <p>Meine Anmerkungen:</p>

„Wer führen will, muss Praktiker und Realist sein, und doch die Sprache des Visionärs und Idealisten sprechen. Also fangen Sie an mit dem ersten Schritt. Anfangen im Kleinen, Ausharren in Schwierigkeiten mit der Vision zum Großen.“ [Eric Hoffer]

Wir müssen ab und zu „verrückt“ sein. Links oder rechts von der Mittelmäßigkeit, denn nichts ist überflüssiger wie die Mittelmäßigkeit. Seien Sie ein Vorbild*. Viel Erfolg beim Umsetzen. Auch mit Steinen, die Ihnen in den Weg gelegt werden, kann man Großartiges bauen. Aber suchen Sie bitte nicht unbedingt nach Hindernissen. Vielleicht sind keine da!

P.S.: „Vorbild zu sein, ist nicht das Wichtigste, wenn wir Einfluss auf andere nehmen wollen. Es ist das Einzige.“ [Albert Einstein]

Literatur

- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.: Handbuch der Kompetenzmessung 2007
- Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement 2007
- Schust, G. H.: Human Performance Management. 2000
- Covey M. R. S.: Schnelligkeit durch Vertrauen 2009
- Schüller, A.M./Fuchs, G.: Total loyalty Marketing 2006
- Frey, D./Schulz-Hardt, S. (Hrsg.): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement 2009
- Kruse, P.: Erfolgreiches Management von Instabilität 2009
- Altmann, A.: Gesagt, Getan – Business-Strategien und Pläne erfolgreich umsetzen 2006
- Secretan, L.: Inspirieren statt motivieren 2006
- Lasko, W.: Kreative Elite ...vom begrenzten Denken zur originären Innovation 2008
- Lasko, W.: Stammkundenmanagement 2003

Der Autor

Karl Drack – Studium an der Uni Passau (D) und Linz (A). Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Mehrfache Trainerlizenzen. Langjähriger Betriebsleiter im Gesundheitsbereich. Spezialisierung im strategischen Kompetenzmanagement als Unternehmensberater und Coach (www.drack.com). Seit 1998 über 50 Unternehmensberatungsprojekte und über 350 Einzelcoachings.

Seit 1998 an der BSA-Akademie und an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) als Dozent und Prüfer (www.dhfgp-bsa.de)

