



Foto: created with Midjourney

## Innovation ohne Blabla...

Teil 4: Die günstigste und einfachste Methode für Transformation und Zukunftssicherung in Unternehmen hat fünf Buchstaben

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 Serie gibt sie Tipps, worauf es ankommt, um Unternehmen innovativ und damit wettbewerbsfähig zu machen.

von Lena Lührmann

**W**er herausbekommen will, was in seinem Unternehmen oder seiner Abteilung wirklich los ist, was überhaupt angepackt und modernisiert werden sollte, warum sich die Umsetzung von Maßnahmen so lange hinzieht, der muss suchen. Nein, suchen trifft es nicht. Graben, stöbern, hinterfragen, kombinieren, antizipieren und phantasieren schon eher. Denn was wir suchen, ist nicht an der Oberfläche zu finden, sonst hätte

man sich als Entscheider natürlich schon längst darum gekümmert und ermöglicht, dass alle in ihrer Arbeit bereits oder erneut auf die Vision 2030 einzahlen können.

### Unternehmensforensik bei Strategie- und Innovationsarbeit

Das identifizieren von Gründen und Zusammenhängen schleppender Strategiearbeit hat ein bisschen was von Forensik und Detektivarbeit – und die Tatorte sind immer andere:

Da ist der Tatort der gerissenen Deadline für die im nächsten Quartal zu

besetzenden Fachkräfte-Positionen – weil sich niemand beworben hat und der Headhunter auch seit sechs Monaten niemanden findet und keiner rechtzeitig Alarm geschlagen hat. Mit dem Ziel „wir sind ein attraktiver Arbeitgeber“ aus dem Leitbild wird also mal wieder nix.

Da ist der Tatort der guten Innovationsideen, die seit mehreren Wochen vor sich hin dümpeln, aber keiner so richtig ins Machen gekommen ist. Also wird aus der Maxime auf der Webseite „Immer am Puls der Zeit, beweisen wir unsere Innovationskraft“ ebenfalls keine gelebte Praxis.

Der Tatort kann aber auch eine Führungskraft sein, die weiß, dass es eine exorbitante Krankheitsquote gibt, aber weiterhin auf den wenigen Gesunden herumhackt, weil die ganze Arbeit von ihnen nicht geschafft wurde. „Wir wertschätzen die Arbeit eines jeden einzelnen - jeder Mensch zählt“ – ist dann auch nur eine hohle Phrase im Leitbild geblieben.

Ein immer wiederkehrendes Beispiel ist auch die Budgetverhandlung am Jahresende aus dem Druck heraus, Kosten einzusparen. Wenn das Marketingbudget nicht vollständig verbraucht wurde, wird für das nächste Jahr pauschal einfach weniger veranschlagt, in der Annahme, man habe hier ein Einsparpotenzial gefunden. Doch das ist keineswegs der Fall! Ohne böse Absicht fördern Unternehmen verschwenderisches Verhalten, indem sie Menschen bestrafen anstatt zu belohnen, wenn sie verantwortungsbewusst mit Geld umgehen. Und die Situation verschlimmert sich noch weiter, wenn in solchen Budgets dann Geld gestrichen wird, während offensichtliche Verschwendung an anderer Stelle weiterhin toleriert wird, beispielsweise bei veralteten oder schlecht durchdachten Prozessen. Das ist ein echter Tatort, und das Opfer ist der „optimierte Ressourceneinsatz“, den sich die Führungsetage im letzten Workshop doch so groß auf die Fahnen geschrieben hat.

Durch meine Erfahrungen im Marketing und anderen Bereichen weiß ich, wie oft z. B. unnötige Imagefilme kurz vor Ende

des Geschäftsjahres noch schnell in Auftrag gegeben werden, lange bevor das Filmkonzept überhaupt steht. Es hat sich sogar auf Agenturen- und Dienstleisterseite im Vertrieb herumgesprochen, dass man ein bis zwei Monate vor Geschäftsjahresschluss noch zum vertrieblichen Angriff auf unverbrauchte Budgets ansetzt inkl. Urlaubsstopp für alle Key Account Manager. Es ist leicht verdienter Umsatz, sich die Budgets zu sichern, die in Unternehmen sprichwörtlich zum verschenken an die Straße gestellt werden – und den

## Selbstreflexion bedeutet jedoch auch, zu hinterfragen, was man bisher für richtig gehalten hat.

Zuschlag kriegt der Dienstleister, der die Rechnung noch ins alte Geschäftsjahr drücken kann. Hier sprechen wir nicht von geringfügigen Beträgen, sondern je nach Unternehmensgröße von Marketingbudgets im fünf- bis sechsstelligen Bereich, die verschwendet werden, nur weil das Budget vor Jahresende noch schnell aufgebraucht werden muss.

Hört sich das für Sie nach ganz schön krassen Fällen an? Das ist tatsächlich meine Realität und auf Basis meiner Erfahrungen kann ich Ihnen sagen: Solche oder ähnliche Fälle gibt es überall, auch bei Ihnen und die direkten Wirkungen und Wechselwirkungen dieser kleinen

Zahnräder auf das Gesamtkonstrukt Ihrer Strategiearbeit und Transformation werden total unterschätzt.

Wenn ich auf solche Umstände aufmerksam mache, wird gerne als Argument gebracht, dass „halt alle unter Bewerbermangel leiden“, was übersetzt nichts anderes heißt als sich auf dem Versagen anderer auszuruhen. Oder es wird gekontert mit „Ja, die Führung vergreift sich manchmal im Ton, aber bei uns spürt ja sonst auch keiner“ – um dem Personalgespräch mit der betroffenen Führungskraft

auszuweichen. Oder „aber sonst wird das Geld gestrichen und ich kann nächstes Jahr gar nichts mehr machen“. Das Problem wird also kleiner geredet, als es ist und niemand schreit bei diesen haarsträubenden Argumenten auf. Aus einem Elefanten wird eine Mücke gemacht und DAS ist ein waschechter Tatort auf dem Weg in eine gesicherte Zukunft.

Wichtig: in all diesen Beispielen will ich nicht auf Schuldige zeigen. Was hier in Unternehmen passiert, ist oft menschlich und vieles passiert unbewusst, in dem Glauben, es sei das richtige oder einfach die einzige Lösung in Ermangelung eigener Wirksamkeit, eigener Motivation oder angesichts des total überfüllten Schreibtisches.

Vermeiden Sie es also, nach Tätern zu suchen, sondern nach den Motiven und Tat-Hergängen um Impulse für notwendige Strategie- und Innovationsarbeit zu bekommen oder herauszufinden, was stockende Transformationsprojekte aufhält. Haben Sie schon einen potenziellen Tatort in Ihrem Unternehmen im Kopf?

### Ohne Selbstreflexion geht es nicht

Bevor man sich also im eigenen Unternehmen auf die Suche nach möglichen Tatorten begibt, erfordert es eine gründliche Portion Selbstreflexion. Warum? Weil man zunächst akzeptieren muss, dass es



Geldverschwendung in Unternehmen ist keine Seltenheit.



Lena Lührmann befragt Mitarbeitende ihrer Kunden. Die fünf Buchstaben **WARUM** sind ihr sehr wichtig, um den Dingen auf den Grund zu gehen.

möglicherweise Dinge im Unternehmen gibt, von denen man bisher keine Kenntnis hatte oder auch nicht haben sollte. Die Selbstreflexion an dieser Stelle kann unangenehm sein, da man möglicherweise an den Punkt gelangt, an dem man eigene Schwächen und Fehler eingestehen muss.

Wenn es einer Person gelingt, sich aufrichtig selbst zu reflektieren und eine wohlwollende Fehlerkultur für sich selbst zu leben, dann wird sie auch die nötige Grundeinstellung entwickeln, um anderen Menschen dabei zu helfen, sich zu öffnen und über ihre eigenen Fehler oder unglücklichen Zustände im Unternehmen zu berichten. Diese Offenheit kann Sie zu den Indizien führen, nach denen Sie so dringend suchen.

Selbstreflexion bedeutet jedoch auch, zu hinterfragen, was man bisher für richtig gehalten hat. Habe ich die Ratschläge meiner obersten Führungsebene zu bereitwillig angenommen? Oder habe ich sie häufiger abgelehnt, weil ich glaubte, dass Unternehmenslenker immer die besten Entscheidungen treffen müssen? Das gilt auch für Meinungen von externen Experten, deren Ratschlägen man aufgrund ihrer Fachkompetenz allzu bereitwillig gefolgt ist.

Klare Kante: Bevor man von seinem Unternehmen und seinen Mitarbeitenden Selbstreflexion und eine Fehlerkultur erwartet, muss man selbst diese nicht ganz

angenehmen Gedanken durchgehen. Man muss verstehen, dass eine gelebte Fehlerkultur den Mitarbeitenden viel Selbstüberwindung abverlangt und an manchen Stellen wirklich unangenehm sein kann. Der Anfang ist schwer, aber es ist möglich – und eröffnet ganz neue Chancen für eine strategische und zukunftsorientierte Arbeit. Eine Art Abkürzung zum Erfolg, sozusagen.

### Die wichtigste Frage für alle „Tatort-Sherlocks“ in Unternehmen

„Warum?“ – Die einfache Frage, die uns zunächst von unseren Kindern liebevoll zur Weißglut treibt und später in Unternehmen auf unbequeme Warum-Frager stoßen lässt. Wir reagieren genervt, weil sie uns immer wieder in Erklärungsnot bringen. Doch sie zwingen uns zur Selbstreflexion und bauen mit ihrer Fragerei einen stetigen Veränderungsdruck auf. Evolutionär betrachtet, neigt der Mensch nicht dazu, Veränderungen und das Verlassen seiner vertrauten Komfortzone gerne anzunehmen.

Nachfolgend möchte ich Ihnen anhand echter Dialoge aus meiner Arbeitspraxis das immense Potenzial verdeutlichen, das in der Frage „Warum?“ steckt. „L“ steht für mich als Fragende und „MA“ für befragte Mitarbeitende meiner Kunden. Hier die geführten Dialoge:

### WARUM als Werkzeug in der Prozessverschlangung

**L:** Der Prozess im Projektmanagement scheint nicht mehr zeitgemäß, **warum** haben wir ihn?

**MA:** Weil ja sonst die Abteilungen nicht so handeln, wie wir das für den Ablauf brauchen.

**L:** **Warum** handeln die Abteilungen ohne einen Prozess nicht so, wie es für ein erfolgreiches Projekt benötigt wird?

**MA:** Äh- weil... weil dann... naja damit wenn was schief geht, wir wissen wer schuld hat.

**L:** **Warum** müssen wir wissen, wer Schuld hat?

**MA:** Naja, weil das muss ja Konsequenzen haben.

**L:** Wird die Person also rausgeschmissen, wenn sie einen Fehler macht?

**MA:** Nein, wir haben ja eine gute Fehlerkultur, da wird keinem der Kopf abgerissen.

**L:** OK, zurück zum Anfang: Wenn wir den Prozess haben, um den Schuldigen identifizieren zu können, wenn wir wollten, mit der Information dann aber doch nichts machen – brauchen wir den Prozess dann noch oder ist das vielleicht Ballast, den wir abwerfen könnten – vor allem weil es in den letzten 24 Monaten überhaupt keine Eintrittsfälle gab?

**MA:** Ähm, ja also wenn man es so betrachtet, schon irgendwie. Wir könnten stattdessen Lessons Learned nach jedem Projekt einführen, auf diesem Wissen aufbauen und das Team gemeinsam verantwortlich machen.

**L:** Top, die Idee gefällt mir gut, genauso machen wir's. Oder fällt Dir ein Grund ein, warum wir diese Prozessänderung nicht machen sollten?

### WARUM als Werkzeug im Recruiting im Kontext des Fachkräftemangels

**L:** **Warum** können Sie die Stelle nicht besetzen?

**MA:** Weil wir keine passenden Bewerbungen bekommen.

**L:** **Warum** bekommen Sie keine passenden Bewerber?

**MA:** Weil wir auf unserer Homepage keine Reichweite haben und Plattformen sind uns zu teuer.



**L:** Warum hat Ihr Unternehmen keine Reichweite? Und warum sind die Kosten der Plattform zu teuer, wenn Sie aufgrund der nicht besetzten Stellen monatlich ungefähr Y mal 10% unserer Vertriebszahlen nicht schaffen? Warum werden die wahren Kosten nicht zur Beurteilung des Preis-Leistungsverhältnisses einer Plattform herangezogen?

**MA:** Hm. Ich verstehe Ihren Punkt. Ich glaube ich mache mal eine Musterrechnung, da weiß ich jetzt schon, dass die Verluste durch entgangenes Geschäft höher sind als die Plattformkosten, die lege ich dann dem HR Leiter vor. Das muss er eigentlich freigeben.

**L:** Tolle Idee, ich drücke die Daumen!

### WARUM als Werkzeug am „Tatort“ Lieferkette / Beschaffung und Co.

**MA:** Das mit den Lieferanten läuft überhaupt nicht. Wir müssen denen mal eine richtige Ansage machen.

**L:** Warum läuft das mit den Lieferanten nicht?

**MA:** Die liefern nicht pünktlich.

**L:** Warum nicht?

**MA:** Weil sie selbst die Ware nur schwer rankriegen und wenn sie was haben, müssen wir betteln, damit wir es bekommen. Servicewüste, ich sag es Ihnen!

**L:** Warum machen sie sich für Euch die Mühe nicht?

**MA:** Weil... (denkt nach)... vielleicht weil wir ihnen Stress machen und immer so kurzfristig alles sofort wollen...

**L:** Warum macht Ihr Unternehmen das?

**MA:** Weil wir keine sauberen Prozesse haben, um unseren Bedarf ein paar Wochen früher einzuschätzen.

**L:** Aha. Macht es dann nicht Sinn, bei sich selbst anzufangen und mal zu versuchen, dem Lieferanten halbwegs rechtzeitig zu sagen, was Sie von ihm brauchen werden? Ihre Projekte laufen ja so zwei bis drei Jahre – da ist bestimmt was möglich. Anstatt ihm mitten im Beschaffungschaos der Post-Panama-Kanal-Thematik noch mehr Druck zu machen?

**MA:** Hmm. Ja, da ist was dran. Mir fällt auch gerade ein, dass wir auch nicht ganz so pünktlich bezahlen. Aber immer alles

sofort wollen. Immer Flexibilität wollen. Immer verlangen, aber nicht so richtig zu einer Beziehung auf Augenhöhe mit unseren Lieferanten beitragen.

**L:** Danke, JETZT haben wir den Kern freigelegt und können das Übel an der Wurzel packen.

Das Wunderbare an der Frage „Warum?“ liegt darin, dass man sie mit der richtigen Betonung wertfrei stellen kann. Sie stellt eine Einladung an das Gegenüber dar, sich selbst, seine Prozesse und seine Abteilung zu hinterfragen. Sie fällt kein Urteil, sondern eröffnet den Rahmen für die Ideen des anderen. Durch eine aufrichtig wertfreie Einladung, in einem sicheren Raum, in dem über Schwächen und Fehler gesprochen werden kann, gelingt es mir oft, mit verdammt vielen „Warums“ die Mitarbeitenden meiner Kunden zu eigenen Lösungsansätzen und Ideen zu führen, die ihnen zuvor vielleicht nicht in den Sinn gekommen wären.

Allerdings muss ich ein kleines Privileg eingestehen, das ich als Unternehmensberaterin für Innovation und Zukunftssicherung besitze. Selten bekomme ich die schnippische Antwort „Darum!“ zu hören, wenn ich meine manchmal unbequemen Warum-Fragen im Unternehmen in Dauerschleife stelle. Ich habe sozusagen den Sherlock Holmes Bonus – und wer

würde schon auf ein Warum von Sherlock Holmes schnippisch mit „DARUM!“ antworten oder gar mit „weil wir das schon immer so gemacht haben“ (so wie kritisch hinterfragende Mitarbeitende in Unternehmen es oft von ihren genervten Kollegen zu hören kriegen) und sich damit selbst als Innovationshemmnis entlarven?

Damit möchte ich sagen, dass das Stellen von Warum-Fragen ein gewisses Maß an Lernen und Übung erfordert. So ähnlich wie wir es alle als kleine Kinder einmal konnten. Es sollte nicht allzu schwer sein, diese kindliche Fähigkeit zur Problemlösung wiederzubeleben und damit die Strategie- und Zukunftsarbeit in Unternehmen zu revitalisieren.

Und ganz ehrlich: Wäre es nicht ziemlich cool, wenn Strategiprojekte von innen heraus entstehen und auch erfolgreich umgesetzt werden? Alles basierend auf den Erkenntnissen der Menschen, die das Unternehmen am besten kennen – nämlich die eigenen Mitarbeitenden?

Die „Moral von der Geschichte“ lautet: Die einfache Frage „Warum?“ kann eine gewaltige transformative Kraft entfalten, die wir in deutschen Unternehmen so dringend brauchen.

Die Antwort auf das Warum kann uns zu neuen Horizonten führen und uns dabei helfen, erfolgreiche Veränderungen nicht nur anzustoßen, sondern auch zu Ende zu bringen. ■

Lena Lührmann beleuchtet in ihrem Buch „Innovation leben!“, 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 vielzähligen 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

