



Foto: © StockSnap – stock.adobe.com

Innovation ohne Blabla...

Teil 2: Menschliche Potenziale neu denken

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

Fast jedem Unternehmen steht es buchstäblich auf die Stirn geschrieben: Fachkräftemangel, Motivationsprobleme unter den Mitarbeitenden, Krankenstand, abwanderndes Know-how, demografischer Wandel, erfolgloses Recruiting, GenZ-bedingtes, ratloses Kopfkratzen – und überhaupt sind eigentlich alle Menschen-Themen irgendwie gerade ein bisschen Gaga. Wenige haben eine

Idee, was hier in Unternehmen eigentlich gerade abläuft und noch weniger haben Lösungen, die wirklich funktionieren. Und es kommt noch dicker: es gibt keine Best Practices für diese Themen und alle versuchen hektisch, die schlimmsten Brände notdürftig zu löschen. Mal ehrlich: Das ist doch kein langfristig akzeptabler Gesamtzustand! Es muss sich was ändern – aber was und vor allem wie? Unternehmen, die sich zukunftssicher aufstellen wollen, bleibt nichts anderes übrig, als sich ihre eigenen Gedanken zu machen und vor

allem Dinge auszuprobieren, die vielleicht auch unkonventionell und „nicht von der Stange“ zu haben sind. Denn alle bekannten erfolgreichen Möglichkeiten vergangener Jahre müssten ja mittlerweile ausgeschöpft sein. Was braucht es also?

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. Es

braucht die Bereitschaft, „alles mit Menschen“ in einem neuen Licht zu betrachten. Folgend mache ich Ihnen einen Vorschlag, den Sie gerne als Inspiration verstehen, um sich Ihre eigenen Gedanken zu machen.

In Menschen schlummert ungehobenes Potenzial

Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten fleißig an allem herumoptimiert: Prozesse, Strukturen, Budgets, Geschäftsmodelle – hier noch ein μ outgesourced und hier noch ein Millisekündchen eingespart. Und es wurde ein Haufen an Geld ausgegeben für Methoden und Maßnahmen, die den heiligen Gral versprochen: Six Sigma, Design Thinking und ganz frisch auch gerne genommen: Ambidextrie. Ein gewaltiger Wirtschaftszweig beschäftigt sich nur mit dem Optimieren dessen, was IST. Wenige allerdings setzen am tieferen Kern an, nämlich an der Vorstellung, was sein KÖNNTE, wenn man die Vergangenheit aufrichtig hinter sich lässt.

Alle Optimierungen der Vergangenheit haben gemeinsam, dass sie meistens die Unternehmensperspektive einnehmen und aus diesem Blickwinkel heraus natürlich Maßnahmen verfolgen, die in erster Linie das Ergebnis für das Unternehmen optimieren sollen. Und hier stelle ich mal die provokante Frage in den Raum, ob irgendeine der Methoden jemals aufrichtig die Mitarbeiterperspektive eingenommen und aus dieser Perspektive heraus das Miteinander von Arbeitnehmer/in und Arbeitgeber/in optimiert hätte?

Betriebswirtschaftlich kann man das natürlich gut nachvollziehen. Das einzige Problem ist, dass eine solche Sicht- und Handlungsweise dann nicht mehr funktioniert, wenn Menschen nicht mehr bereit sind, dieses Spiel mitzuspielen. Wenn sie sich über ihre Marktmacht bewusst werden. Wenn es mehr offene Stellen gibt, als Menschen, die sie besetzen können. Wenn sich das Machtverhältnis zwischen Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber/innen umgekehrt hat.

Man kann das gut mit dem Perspektivwechsel in digitalen Anwendungen vergleichen: Als Social Media und Co.

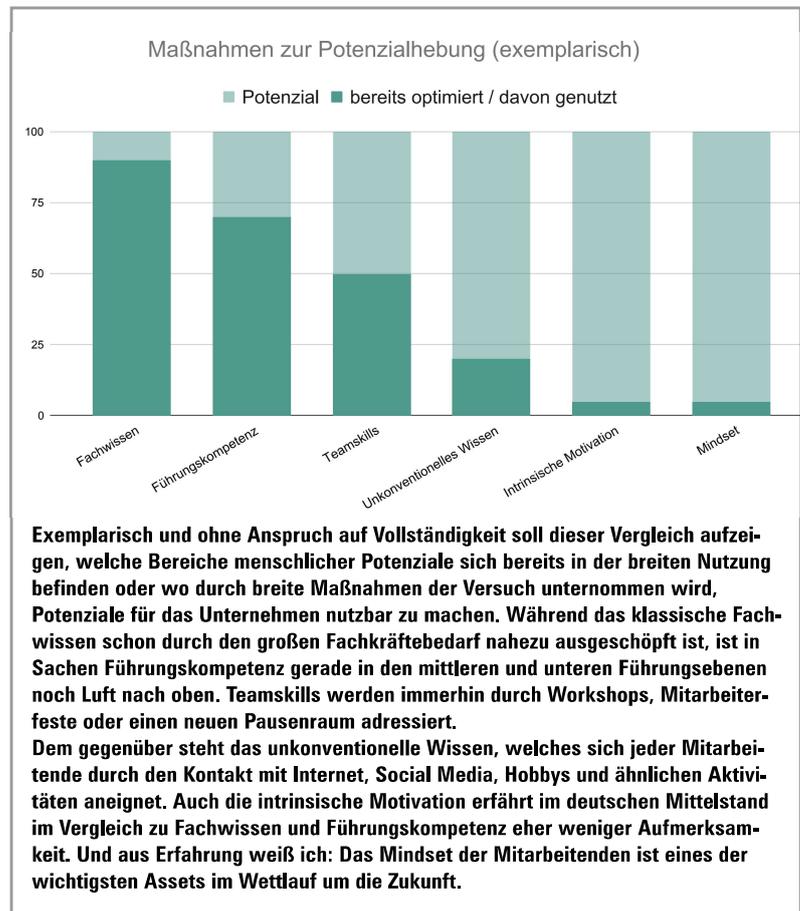
vorgemacht haben, wie viel mehr Umsatzpotenzial man aus dem Kunden schöpfen kann, wenn man die Software auf die Bedarfe des Menschen maßschneidert und nicht mehr erwartet, der Mensch möge sich an die Software anpassen. Das Ergebnis ist, dass heute alle über UX reden und eine gute User Experience massiv absatzfördernd ist. Es liegt also nahe, dass verstecktes Potenzial gehoben werden kann, wenn Unternehmen bestrebt sind, den Mitarbeitenden eine gute User Experience zu bieten. Wäre es nicht denkbar, auf diese Weise die Mitarbeitermotivation zu stärken und die Loyalität zu erhöhen?

In dieser Lücke zwischen dem, was Mitarbeitende von Unternehmen wollen und dem, was Unternehmen den Mitarbeitenden bereit sind zu geben, liegt gewaltiges ungehobenes Potenzial herum. Und es wird Sie vielleicht überraschen: „Mehr geben“ ist nicht gleichbedeutend mit „mehr Geld“. Lassen Sie mich das ausführen.

Persönlichkeit und Individualität von Menschen wird zu wenig beachtet

Die Personalentscheidungen in vielen Unternehmen finde ich oft eindimensional und sie berücksichtigen oft nicht die individuelle Persönlichkeit, Einstellung und Motivation der Mitarbeitenden. Die Einstellung der Unternehmen gegenüber der Ressource Mensch hat sich zwar verbessert, wird aber immer noch hauptsächlich aus der unternehmerischen Perspektive betrachtet. Die Kenntnisse und Erfahrungen im Lebenslauf sind im beruflichen Kontext von großer Bedeutung, aber die Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen und Motivation von Mitarbeitenden sind oft entscheidend für eine wirklich erfolgreiche Zukunftssicherung.

Personalabteilungen versuchen oft, Menschen in Kategorien einzuteilen, um ideale Kandidaten zu finden. Dies geschieht durch standardisierte Parameter wie Zeit, Inhalt oder Aufstiegsambitionen. Unbe-



wusst spielen vielleicht noch Faktoren wie Alter, Geschlecht, Herkunft und Familienstand eine Rolle bei Personalentscheidungen. Und wenn man über Motivation spricht, fällt auf, dass Unternehmen immer noch denken, alle Menschen würden dasselbe wollen. Und von diesem Gedanken müssen wir uns endlich verabschieden, wenn wir das ungehobene Potenzial von Menschen nutzen wollen ohne den Menschen als Ressource zu BE-nutzen.

Die intrinsische Motivation eines Mitarbeitenden ist oft ein entscheidender Faktor für die Performance, vor allem in der Innovation, Transformation und Zukunftssicherung im Allgemeinen. Denn wenn es um das Optimieren von Performance geht, können die meisten Menschen eine bestimmte Sache zwar lernen, aber sie werden nie so gut sein wie diejenigen, die zusätzlich ein Talent oder eine intrinsische Motivation für die Sache mitbringen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Unternehmen die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeitenden genauer betrachten.

Intrinsische Motivation: Sichtbar machen und nutzen

Man kann diese intrinsische Motivation von Menschen (Bewerbern und Bestandsmitarbeitenden) z. B. mit Hilfe des Reiss Motivation Profile[©] sichtbar machen. Meine Erfahrungen zeigen: Wenn Mitarbeitende so im Unternehmen eingesetzt werden, wie es ihrer intrinsischen Motivation entspricht, performen sie besser UND sie sind zufriedener: Mittlerweile wissen wir, dass Menschen ihr Leben (und ihre Arbeit) als sinnstiftend und damit glücklich machend betrachten, wenn sie ihre intrinsische Motivation gemäß ihrer Ausprägung ausleben können. Davon haben alle etwas: Bessere Performance für das Unternehmen bei gleichzeitiger Zufriedenheit für die Mitarbeitenden. Ich nenne das gerne aufrichtige Personaloptimierung, die nicht nur Unternehmen etwas bringt, sondern den Menschen gleichermaßen. Lassen Sie uns das mit einem Praxisbeispiel veranschaulichen:

Statt zum Beispiel einen Bauleiter einfach grundsätzlich aufgrund seiner Funktion

und Stellenbeschreibung mit dem Durchstrukturieren von Abläufen und dem Planen von Jour Fixes, Absprachen und Reportings zu betrauen, könnten Sie stattdessen einem Menschen mit einem hohen intrinsischen Bedürfnis nach Ordnung und Struktur diese Aufgabe geben. Das Resultat wird sein, dass dieser Mensch am Ende des Arbeitstages mit einem befriedigten Gefühl nach Hause geht, denn er durfte sein Bedürfnis nach Ordnung und Struktur in Ihrem Unternehmen ausleben UND gleichzeitig hat das Unternehmen einen wirklich gut durchstrukturierten Ablauf bekommen.

Ich brauche, glaube ich, nicht weiter ausführen, dass das viel sinnvoller ist, als wenn der vielleicht eher unstrukturiert (flexibel) motivierte Projektleiter sich nach langem Aufschieben abends noch an den Schreibtisch gequält hätte, um vor dem nächsten Meeting noch schnell den Ablauf zusammenzuschustern.

Vielleicht löst dieser Perspektivwechsel in Ihnen den Gedanken aus, dass man bestenfalls doch einfach einen Projektleiter einstellt, der ein hohes intrinsisches Motiv nach Ordnung und Struktur hat. Kann man so machen, klar. Aber wenn Sie gleichzeitig möchten, dass dieser Bauleiter bei unangenehmen Lieferproblemen und Ärger auf der Baustelle doch alles noch irgendwie bis zur Deadline hinbügelt, improvisiert und sprichwörtlich Feuer löscht, dann müssen Sie sich entscheiden:

Auf dem gegenüberliegenden Ende vom Bedürfnis nach Struktur und Ordnung liegt das Gegenteil in Form von Flexibilität und Improvisationsvermögen. Sie können also nicht immer alles gleichzeitig haben.

Ein Perspektivwechsel hilft oft

Ich möchte durch diesen Perspektivwechsel in Frage stellen, warum wir bestimmte fundamentale Ausprägungen in der intrinsischen Motivation nicht für die Unternehmenszwecke nutzen, obwohl wir es könnten. Und warum wir immer noch darauf beharren, dass es derjenige machen muss, in dessen Arbeitsplatzbeschreibung es schon seit 1996 steht. Hier liegt ein gewaltiges Potenzial und wer es nutzt, hat eine hohe Chance auf eine opti-

mierte Performance UND eine optimierte Mitarbeitermotivation. Win-Win.

Unkonventionelles Wissen und Fähigkeiten: Die versteckte Fachkraft ist vielleicht bereits jetzt in Ihrem Unternehmen

Haben Sie einmal überlegt, wie viele Ihrer Mitarbeitenden Dinge können, von denen Sie nichts wissen? Das Internet und Social Media machen es möglich, kostenfrei und mal eben nebenbei Dinge zu lernen, die aber nicht ernst genug genommen werden, als dass man sie in den Lebenslauf schreiben würde.

Da wäre zum Beispiel die junge Mitarbeiterin aus der Buchhaltung, die privat einen Youtube Kanal betreibt und mehrere tausend Follower hat, sich mit Algorithmen auskennt und weiß, welcher Content funktioniert oder sogar viral geht. Wäre doch irgendwie nett, wenn man diese Fähigkeiten in Ihrer Marketingabteilung nutzen könnte, die mehr schlecht als recht Daten-Zahlen-Fakten Content produziert, der einfach kaum Likes generiert.

Oder der frischgebackene Ingenieur, der eigentlich viel zu jung für eine Führungsposition ist, aber privat auf Youtube und Tiktok immer wieder Themen wie „Modern Leadership“ in den Feed gespült bekommt. Ich könnte mir vorstellen, dass Sie für die Nachfolgeplanung Ihrer Führungsetage schon gerne wissen würden, dass es motivierte, junge Kollegen gibt. Nur weil sie Ihnen noch nicht durch Führungsverhalten aufgefallen sind, heißt das nicht, dass sie darin nicht gut sein können, wenn man sie dahin entwickelt. Schlummert da vielleicht Ihr neuer Vertriebsleiter im Jahr 2030?

Nehmen Sie das unkonventionelle Wissen Ihrer Mannschaft ernst und versuchen Sie, dieses im Unternehmen nutzbar zu machen. Dieses Wissen ist nun mal da und bezahlt ist der Kollege schließlich auch schon. Aus der Praxis weiß ich: Die so dringend benötigten Fachkräfte für Innovationsarbeit sind in den eigenen Reihen der Unternehmen bereits vorhanden. Man muss nur genau hinsehen und die Erwartung ablegen, dass nur ein Innovationsstudium zu bahnbrechenden Ideen führen könne.



Mindset: Wo ist der Reset-Knopf?

Menschen – quer durch alle Hierarchien – sind geprägt von der Arbeitswelt. Sie haben gelernt, in Strukturen, Prozessen und Hierarchien zu leben und zu funktionieren. Mussten sie ja auch, denn wer nicht funktionierte, war schnell seinen Job los. Ich will darauf hinaus, dass durch die Jahre im Alltagstrott eine Anpassung der Menschen an ihre Arbeitsumwelt stattgefunden hat. Das Alltagsgeschäft hat Priorität und über den Tellerrand hat schon länger niemand mehr geguckt. Jeder ist mit seinem Thema beschäftigt und arbeitet fleißig vor sich hin.

Dann kommt auf einmal der Zukunftsdruck. Transformation, Ideen, Innovation und eine neue Art der Führung und der Kultur müssen her, aber schon nach kurzer Zeit versickern die so gut gestarteten Ideen. Und am Ende bleibt der große Wandel aus oder fühlt sich wie eine zähe Masse an.

Die Reaktion der Führung ist dann häufig, Workshops oder teure Beratungshäuser einzukaufen, die es richten sollen. Ich glaube, es kann auch viel einfacher sein: Bevor man Menschen die Mitwirkung an Veränderungsprozessen abverlangt, muss man mit der Vergangenheit aufräumen. Quasi die jahrelange Prägung der Arbeitswelt rückgängig machen, die uns heute im Weg steht, das Unternehmen neu zu erfinden.

Wie drücke ich den Reset-Knopf?

Den Reset-Knopf im Kopf von Mitarbeitenden können Sie auf verschiedene Art und Weise drücken, hier einige Vorschläge:

- Eröffnen Sie ein Meeting mit einer „Fuckup-Runde“ und berichten Sie sichtbar stolz, welchen Mist Sie letzte Woche verzapft haben und was Sie daraus Wertvolles gelernt haben.
- Verkünden Sie, dass alle Mitarbeitenden ab sofort alles infrage stellen dürfen, auch und gerade dann, wenn es der jeweiligen Führungskraft nicht gefallen wird.
- Laden Sie zur „Rumspinn-Runde“ bei Milchschnitte und Hubba-Bubba ein und diskutieren Sie mit Mitarbeitenden jeder Hierarchie-Ebene auf Augenhöhe,

was nach deren Meinung die Zukunft des Unternehmens sichern könnte.

- Vorstellungsrunden finden ab sofort ohne Status-Getrommel à la „welche Stelle man besetzt und wo man früher war“ statt, sondern jeder berichtet, was er gut kann und was überhaupt gar nicht.
- Sagen Sie allen, die Ihnen Reportings vorbereiten, dass Sie ab jetzt ehrliche Zahlen und Fakten wollen und dass man darauf verzichten soll, Ihnen die Zahlen schön zu rechnen weil man Angst davor hat, von Ihnen als inkompetent wahrgenommen zu werden.

Alleine die Tatsache, dass Sie Mitarbeitende mit einer radikal anderen Herangehensweise und Erwartungshaltung konfrontieren als sie es gewohnt sind, kann dazu beitragen, dass das Mindset eine Frischzellenkur erlebt. Man stelle sich die Chance vor, bei der nächsten Strategie-Besprechung mal wieder in so richtig überraschte und gespannte Gesichter zu schauen, die es kaum erwarten können, endlich die Zukunft des Unternehmens mitzugestalten. Wäre das alleine es nicht wert, es einfach mal auszuprobieren? ■



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 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