

## Intro

### **Oder: Warum dieses Buch vielleicht etwas anders ist, als Sie dachten**

Auch wenn Innovation für jeden Menschen etwas anderes bedeutet, so denken viele dabei in erster Linie an Zukunftstechnologien wie autonomes Fahren, künstliche Intelligenz, Automatisierungen und das Internet of Things (IoT). Diese Technologien werden spürbarer, weil sie nicht mehr nur in Testlaboren und der wissenschaftlichen Forschung existieren. Sie kommen immer mehr in der breiten Masse an: Fast jeder Fertighausanbieter stellt heute intelligente Haustechnik, Überwachung und Alltagshelfer zur Verfügung. Früher war Gartenarbeit ein entspannender, körperlicher Ausgleich zum Berufsalltag. Heute kauft man sich genauso selbstverständlich im Baumarkt den Rasenmäherroboter wie früher den Spaten. Fast jedes Logistikunternehmen setzt auf Daten und Automatisierung statt Manpower, dabei sind Verkehrsüberwachung und Stauprognosen, chaotische oder auch dynamische Lagerhaltung nur die Spitze des Eisbergs.

Innovation begegnet einem überall – im Großen wie im Kleinen. Für viele bieten sich nie dagewesene Chancen, aber was ist mit denen, die dieser Innovationsdruck vor allem in Zugzwang bringt? Denen, die gar nicht oder nur vage wissen, wo sie anfangen sollen? Wer über Innovation spricht, darf die Disruption nicht vergessen. Disruption ist ein Prozess, bei dem eine Innovation ein bestehendes Geschäftsmodell ablöst oder sogar einen gesamten Markt regelrecht zerschlägt. Vor allem auf mittelständische Traditionsunternehmen kann dieses Phänomen des Digitalisierungszeitalters enormen Druck ausüben. Wir leben in einer Zeit, in der ein Zehn-Personen-Start-up aus einer Garage in Wanne-Eickel mit einer guten Idee und digitalen Ansätzen ein

mehrere tausend Mitarbeiter umfassendes Traditionsunternehmen in arge Bedrängnis bringen kann. Laut einer Studie aus 2019 sehen sich 94% der Unternehmen von Disruption betroffen und versuchen ihre Prozesse und Unternehmensmodelle anzupassen, um mit den neuen Entwicklungen mitzukommen.<sup>1</sup> Mehr als 60% der Unternehmen seien aber absolut nicht darauf vorbereitet, den Entwicklungen strategisch zu begegnen. Während 99% aller Unternehmen bisher verstanden hätten, dass sie sich in irgendeiner Form digitaler aufstellen müssen, und erste Schritte unternommen haben, hätten bisher nur 10% aller Unternehmen eine wirkliche Transformation hinter sich gebracht, die sie fit für die Zukunft macht.

Innovation können Sie als Chance, aber auch als Gefahr verstehen, je nachdem, auf welcher Seite Sie sich gerade befinden. Gestalten Sie aktiv mit, oder versuchen Sie der Entwicklung hinterherzurennen und bloß mit dem Kopf über Wasser zu bleiben?

## **Innovation ist ein persönliches Spektrum**

Wenn Menschen über Innovationen sprechen, meinen sie oft unterschiedliche Dinge. Die 88-Jährige aus Alt Künkendorf in der Uckermark, die WhatsApp für sich entdeckt und per Videoanruf vom Biedermeiersofa an der Einschulung ihres Urenkels in North Carolina teilnehmen kann, nimmt sich selbst in einem sehr innovativen Kontext wahr.

Die Sachbearbeiterin eines Berufsverbandes, die auf einmal erlernt, dass sie pdf-Rechnungen nicht mehr ausdrucken, händisch kontieren und dann wieder einscannen muss, fühlt sich auch unglaublich innovativ. Sie nutzt eine Funktion, mit der sie das Gegenkonto digital aufschreiben kann, dadurch spart sie vier Arbeitsstunden pro Woche. Was für diese beiden Innovation bedeutet, ist für einen der größten Zukunftsvisionäre wie Elon Musk bei Neuralink<sup>2</sup> ein alter Hut.

Diese unterschiedlichen Perspektiven zeigen: Innovation ist ein Spektrum. Es ist eine Perspektive und individuelle Notwendigkeit des Einzelnen, die ohne Kontext nicht bewertet werden kann. Irgendwo auf diesem Spektrum sind zwei Plätze: Der, an dem Sie JETZT GERADE stehen, und der, an dem Sie eigentlich stehen müssten, um für die Zukunft sicher aufgestellt zu sein.

Die wichtigste Frage ist also: Was ist Innovation für Sie und wieviel davon braucht Ihr Unternehmen? Welchen Platz auf diesem Spektrum sollten Unternehmen in Deutschland anstreben? Für das eine Unternehmen ist Innovation auf höchstem Niveau ein absolutes Muss, für das andere gelten Regeln der konservativen Tradition – beides hat seine Berechtigung und das Maß an Innovation vs. Tradition ist für jedes Unternehmen individuell. Ich halte es nicht nur aufgrund der Corona-Erfahrungen für zwingend notwendig, dass jedes Unternehmen innovativ sein kann, wenn es will oder dazu gezwungen wird – und zwar bestenfalls auch im Einklang mit Tradition, Herkunft und Historie. Unternehmer und Führungskräfte müssen befähigt werden, bewusste Entscheidungen zum Thema Innovation zu treffen. Diese müssen strategisch, bewusst und geplant getroffen werden, und zwar nicht erst dann, wenn es fünf vor zwölf ist. Das geht nur, wenn das Unternehmen insgesamt fähig zur Innovation ist. Ich habe erlebt, wie selbst die größten Unternehmen nach außen hin innovativ wirken und mit Innovations-Awards überhäuft werden. Innen drin sind die Strukturen aber so verkrustet, dass sie eine pragmatische und angemessene Implementierung von Innovation verhindern. Der Grund ist klar: Wollen und Können sind zwei verschiedene Sachen. Das Unternehmen war schlichtweg nicht fähig. Ich behaupte, dass schon einige, wenn nicht alle Traditionsunternehmen eine disruptive Idee hatten. Sie wurde nur nicht als solche erkannt, nicht verstanden, nicht genutzt und ist so an ihnen vorbei gezogen – und wurde im schlimmsten Fall einige Zeit später von einem Mitbewerber erfolgreich umgesetzt.

Das Spektrum Innovation ist nicht immer groß und schillernd. Es beginnt im Kleinen vor der eigenen Unternehmens-Haustür und endet in der Disruption.

Es ist mir wichtig, nicht zu werten, auch wenn die eingangs genannten Beispiele von anderen Innovationstreibern sicherlich nicht mal als Innovation wahrgenommen werden würden. Sie sind schon ein großer Schritt auf der persönlichen Innovationsskala. Ich möchte damit herausstellen, dass Innovation nicht nur ein Wort oder eine Technologie ist. Innovation ist eine innere Einstellung aus einem Gemisch von Generationszugehörigkeit, Lebens- und Berufserfahrung, aus persönlicher Präferenz, Erwartungen und Haltung gegenüber Neuem und Veränderung sowie dem Grad an Bereitschaft, selbst Teil einer Veränderung zu sein.

Es ist nicht weit hergeholt, Innovation zu einer Sache Ihrer persönlichen Perspektive zu machen. Bedenken Sie all die unterschiedlichen Faktoren, die die Bedeutung und Wahrnehmung von Innovation beeinflussen. Aber natürlich möchte ich Ihnen meine persönliche Antwort auf die Frage nicht schuldig bleiben. Was für mich Innovation ist? Innovation ist Zukunftssicherung!

Jedes Unternehmen, das eine Dienstleistung oder ein Produkt anbietet, muss sich darüber Gedanken machen, welche Zukunftstechnologien und Entwicklungen sein Angebot ablösen könnten. Je früher Sie diese Überlegungen machen, desto besser können Sie darauf reagieren. Jeder Innovationsgedanke zählt – ob dieser nun nach rechts oder links vorne führt, spielt keine Rolle, Hauptsache, es geht vorwärts. Diejenigen, die für eine Innovation bereit sind, die diese nicht nur denken, sondern auch machen wollen und einfach loslegen, haben in jedem Fall mehr gewonnen als die, die blind für die Zukunft auf der Stelle treten. Stillstand macht dabei auch etwas mit den Unternehmensinhabern. Ihr Lebenswerk ist permanent in Gefahr. Das kann nicht nur auf der betriebswirtschaftlichen Ebene unangenehm sein, auch auf

der emotionalen Ebene wird sich dieser Zustand einfach nur schlimm anfühlen!

## **Business-Sprache kann man machen – oder einfach lassen**

Dies ist eine gute Stelle, um zu erklären, warum ich dieses Buch nicht in polierter Business-Sprache verfasst habe. Es ist ein erster notwendiger Schritt, meine Leser mit ihren eigenen Grenzen im Kopf zu konfrontieren. Es hat sich über Jahre eine Struktur in ihrer Wahrnehmung gebildet, die sie möglicherweise glauben lässt, dass Fachbücher besonders professionell klingen müssen. Eloquenz wird mit Kompetenz gleichgesetzt. Parkettsicherheit gilt als notwendig, um als fähig wahrgenommen zu werden. Die Sprache, in der wir uns im Business unterhalten, kann unbeabsichtigt eine Status-Maskerade werden. Wir beschäftigen uns dann mehr mit dem Verkaufen und Wirken und verschleiern den Blick auf den blanken Kern. Wir nutzen Wörter wie suboptimal, meinen aber ziemlich sicher, dass etwas bodenlos schlecht gelaufen ist. Wir sprechen lieber über Key-Performance-Indikatoren als über die Dinge, die wir bis Ende des Jahres gewuppt kriegen müssen. Ich sehe immer wieder Reportings auf 27 Seiten, die mehr aus aufgehübschter Rechtfertigung bestehen als aus brauchbaren, anwendbaren Lösungen. Die Frage, die mich auf der Suche nach dem logischen Kern der Lösung immer wieder beschäftigt, ist: Macht uns das jetzt besser oder ist das nur Kompetenz- und Rechtfertigungs-Geplänkel? Bringt es uns wirklich, wirklich vorwärts? Ich finde nein. Dieser ganze Business-Sprech lenkt eher vom Kern ab. Wir sollten Kompetenz wieder daran messen, was, wie, warum und wie schnell wir etwas schaffen, anstatt daran, wie schick und professionell wir und unser Reporting ausgesehen und geklungen haben. Wenn wir gnadenlos weglassen, was wir nicht aufrichtig brauchen, werfen wir monumentalen Ballast ab und nehmen ungeahnte Geschwindigkeit auf. Also verzichte ich darauf, einen Sachverhalt in drei polierten Sätzen professionell zu umschreiben, und bringe ihn lieber in seinem rohen Kern auf den

Punkt. Falls Sie jetzt innere Widerstände und Spannungen spüren und überlegen, ob dieses Buch wirklich so eine gute Idee war: Gern geschehen! Im Laufe dieses Buches werden Sie bestimmt noch vor einigen gedanklichen Wänden Ihrer »Inside the Box-Denke« stehen. Jetzt ist die perfekte Gelegenheit, die erste Wand einzureißen und sich auf eine Veränderung einzulassen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

## Warum dieses Buch?

Dieses Buch bietet eine Sicht auf Innovationsbestreben in Unternehmen aus einer anderen und wenig bekannten Perspektive. Wenn wir uns ein Unternehmen als Gebäude vorstellen, so setzen viele Ratgeber zum Thema Zukunft und Innovation irgendwo in den oberen Stockwerken an – sie bauen von außen etwas an die Fassade dran, stülpen von oben etwas Schickes auf oder ändern einfach nur die Wandfarbe und meinen, damit würde Zukunftsarbeit dann schon gelingen. Dieses Buch nimmt Sie mit hinein in den Kern eines Unternehmens und allen voran zu den Menschen, die in diesem Unternehmen arbeiten. Ich spreche gerne von »Arbeiten am Fundament«, wenn wir die Chancen und Potenziale identifizieren, die sich ergeben, wenn man reflektiert und aufrichtig ganz genau hinschaut. Ich halte diese Betrachtungsweise für eine längst überfällige und dringend notwendige Perspektive, die ganz unten ansetzt, um ein stabiles Fundament für eine tragfähige Zukunft zu schaffen. Mit diesem Buch möchte ich Orientierung geben, denn aus meiner Sicht als Innovationstreiber ist erfolgreiches Zukunftsbestreben gar nicht so kompliziert, wie manche Sie glauben lassen möchten.

Massenhaft kommen Bücher zum Thema Innovation auf den Markt, Corona hat das noch befeuert. Der Hype Disruption führt zu wilden Aktionen, um besonders innovativ zu sein. Jeder will ein Stück vom Kuchen abhaben. Innovation ist ein Wettlauf gegen Mitbewerber und die überall lauende große Unbekannte, die Überflüssigwerdung. Wir alle spüren den Druck im Nacken und wollen auch zu denen an der Spitze gehören. Wir haben schlaflose Nächte, denn das Innovationsbestreben ist wieder einmal vertagt worden. Das Alltagsgeschäft genießt absoluten Prioritätsstatus. Wir haben Angst, dass wir eines Morgens aufwachen und feststellen, dass der Markt gekippt ist. Dass wir von heute auf morgen von besagtem Zehn-Personen-Start-up aus einer Garage in Wanne-Eickel überholt wurden. Alles Gedanken, die noch vor 20 Jahren ketzerisch waren und von konservativen Unternehmenslenkern müde begähnt und arrogant belächelt wurden.

Ratgeber, Coaches, Unternehmensberatungen und Digitalisierungsmessen boomen. Sie wollen in diesen Zeiten Orientierung geben und Ihrem Unternehmen zeigen, wie Innovation geht. Dabei verlassen wir uns meist auf Techniken und Anwendungen. Welche Innovationstechnik oder -methode ist die richtige, welche Technologie löst mein Innovationsproblem? Methoden wie Scrum, Agile, Design Thinking u. v. m. sind eine tolle Sache und helfen manchen durchaus dabei, innovativer zu werden. Aber wir müssen aus 1001 Fachbegriffen auswählen: digitale Disruption, Bootstrapped, Prozessinnovation, Service Innovation, Start-up-DNA, KI, Automation, Bot, Kreativstrategien. Welcher zum Teufel bringt das Innovationsbestreben nach vorn? Ich schätze diese Techniken durchaus und es kommt vor, dass ich Teile davon in der Arbeit mit meinen Kunden einsetze. Aber warum gibt es überhaupt 555 Techniken zum Innovativ-Sein?<sup>3</sup> Sie bauen auf der offenbar verbreiteten Schwäche auf, nicht ausreichend innovationsfähig zu sein. Die Techniken sind also unabdingbar, lösen aber das Grundproblem nicht: Warum sind wir überhaupt in die Position geraten, dass wir diese Techniken brauchen? Warum

sind wir (Menschen, Abteilungen, Firmen) nicht von Natur aus innovativ genug und so unterschiedlich innovativ?

Es gibt sie nicht, DIE eine Technik. Bei allen Kunden erwartet mich ein anderes Level an Innovationswahrnehmung. Als Unternehmensberaterin knüpfe ich an diese an und baue darauf auf. Obwohl alle Kunden unterschiedlich sind, eint alle ein Zustand: NIEMAND kennt sein Innovationsfähigkeitslevel, weder im IST- noch SOLL-Zustand. Meistens ist ihnen noch nicht einmal bewusst, dass es dabei Unterschiede gibt. Das individuelle Innovationsfähigkeitslevel zu kennen, muss eine bewusste Wahrnehmung, eine Entscheidung, ein strategischer Punkt auf der Agenda eines jeden CEOs werden.

## **Was haben Sie von diesem Buch?**

Dieses Buch ist keine reine Selbstverwirklichung meinerseits, sondern soll Ihnen helfen, aus einer anderen Perspektive auf Innovation zu schauen. Ich teile Erkenntnisse aus 15 Jahren »Ideenreichtum in Unternehmen umsetzen« aus allen Hierarchieebenen mit Ihnen und gebe Ihnen Einblicke, die in den oberen Etagen in Unternehmen viel zu selten ungefiltert ankommen. Im Laufe der Zeit sind mir mehrere Kronleuchter aufgegangen, woran es denn immer noch scheitert, obwohl wir alles Notwendige an Techniken und Budget auffahren.

Dieses Buch soll Sie dabei unterstützen, Ihre Intuition, Ihr Bauchgefühl zum Thema Innovation zu stärken. Dieses Buch ist bewusst erfahrungsbasiert und nicht theoretisch. Es gibt genug solcher Ratgeber, wovon ich Ihnen einige empfehlen kann. Dennoch kommen viele gute Ideen auch von Menschen, die nicht analytisch vorgehen. Sie haben einfach nur den richtigen Riecher und ein gutes Bauchgefühl bei der Sache. Kehren wir gemeinsam

zurück zum Ursprung und lassen Sie uns eine gute Idee nicht nur an KPI messen. Beurteilen wir sie danach, ob sie genial ist und uns begeistert. Hätten Kopernikus und Gallileo Gallilei ihre Ideen anhand von KPI beurteilt, würden wir wahrscheinlich heute noch denken, dass wir auf einer Scheibe leben. Verstehen Sie, worauf ich hinauswill?

Dieses Buch wird Ihnen keine Kreativitäts- oder Transformations-techniken näherbringen, die können Sie an anderer Stelle in wirklich tollen Büchern nachlesen. Ich will auf das hinaus, was auf Bauch- und Kopfebene, zwischenmenschlich und haptisch passiert, wenn Sie sich mit Innovation befassen. Ich möchte in Ihnen Bewusstsein für das schaffen, was Ihre Mitarbeiter in Sachen Innovation leisten können oder schon leisten. Wenn Sie sich und Ihr Unternehmen in dieser Hinsicht verstehen, werden Sie das nötige Rüstzeug dafür haben, aus allen Techniken die passende herauszupicken und damit erfolgreich arbeiten zu können. Wenn Sie sie dann noch brauchen.

Dieses Buch wird Ihnen keine One-Fits-All-Lösung vorbeten, sondern soll Sie unterstützen, wieder selbstsicher zu entscheiden, was das eigene Unternehmen wirklich braucht, um seine Zukunftspotenziale zu heben. Ich gebe Lösungsvorschläge und lade auch zu unkonventionellen Perspektivwechseln ein, die Sie bitte wirklich als Einladung und eine von vielen Möglichkeiten verstehen.

Mein Motto lautet: »Wo keiner weiß, wie es geht – da ist vorne«, und um das konsequent zu leben, bedeutet das: Es gibt nicht den einen garantierten Weg zu erfolgreicher Innovation, von niemandem. Okay, von Doc Emmet Brown aus *Zurück in die Zukunft* vielleicht. Aber jeder, der nicht Doc Brown ist, sollte dem Thema Innovation mit einer Portion Demut gegenüberreten und es unterlassen zu behaupten, die eigene Lösung sei die richtige, die einzig wahre.

Ich habe gelernt, dass hinter einem Problem ein tieferer Kern und oft unsichtbare Zusammenhänge mit anderen Parametern bestehen, die das Thema komplexer machen, als es auf den ersten Blick aussieht. Eine zu oberflächliche Betrachtung führt unweigerlich zu Lösungen, die in meiner Wahrnehmung halbgar sind und nicht alle Schmerzpunkte adressieren. Die Diskussionen fanden wahlweise auf der Metaebene oder Mikroebene statt, und mich beschlich immer das Gefühl eines blinden Flecks. Etwas fehlte in der Problembetrachtung, da war ein großes schwarzes Loch. Es fehlte der tiefere Zusammenhang zwischen jedem einzelnen Punkt in der Problemstellung und auch der Lösung. Lateral, systemisch, holistisch sind kluge Worte, um diese Art des Denkens und Wahrnehmens zu beschreiben.

Dieses Buch kann Ihnen helfen, Innovationschancen und Innovationsverhinderungsfaktoren zu erkennen – auch wenn die Idee nicht im KPI-Reporting-fähigen Gewand daherkommt. Sie werden feststellen, dass Innovationen auf jedem Level einen großen Schritt nach vorne bedeuten können. Sie werden sich befähigt fühlen, am runden Tisch der Ideen mitzumachen. Unabhängig davon, ob es auf Unternehmens- oder Mitarbeiterebene geschieht, werden Sie mitentscheiden können. Sie werden sich ein natürliches Gefühl für innovative Maßnahmen und Denke zurückerobern und besser in der Lage sein, Innovationen zu erkennen, zu fördern und mögliche Probleme und Hindernisse frühzeitig zu bemerken und aus dem Weg zu räumen.

Der Mensch ist von Natur aus ein neugieriger Erfinder, der sich zugunsten von Effizienz und Zahlen in ein Gerüst gepresst hat. Kehren Sie ein Stück zum Ursprung zurück und leben Sie Innovation in Verbindung mit den Anforderungen der strukturellen Arbeitswelt. Beides geht zusammen, wenn man diese Vereinigung bei vollem unternehmerischen Bewusstsein eingeht.

Lassen Sie uns gemeinsam im Verlauf dieses Buches herausfinden, warum Menschen verlernt haben, innovativ zu sein. Ich

werde Ihnen Impulse, Einblicke und Zusammenhänge liefern und Sie in meine eigene Art des Innovativ-Seins mitnehmen. Wir gehen weg von Methoden und Regelwerken und hin zu dem Kern dessen, was Potenziale, Chancen, Risiken und damit die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens ausmacht.

Verlassen Sie sich im Zusammenhang mit Innovation wieder auf Ihr Bauchgefühl. Treten Sie ein Stück zurück und schalten Sie Ihr Gehirn und Ihren Bauch wieder zusammen, wenn es um Innovation geht. In diesem Buch erfahren Sie, worauf Sie dabei achten müssen. Und bis Sie gelernt haben, auf Ihr eigenes Bauchgefühl zu hören, leihe ich Ihnen meines.

