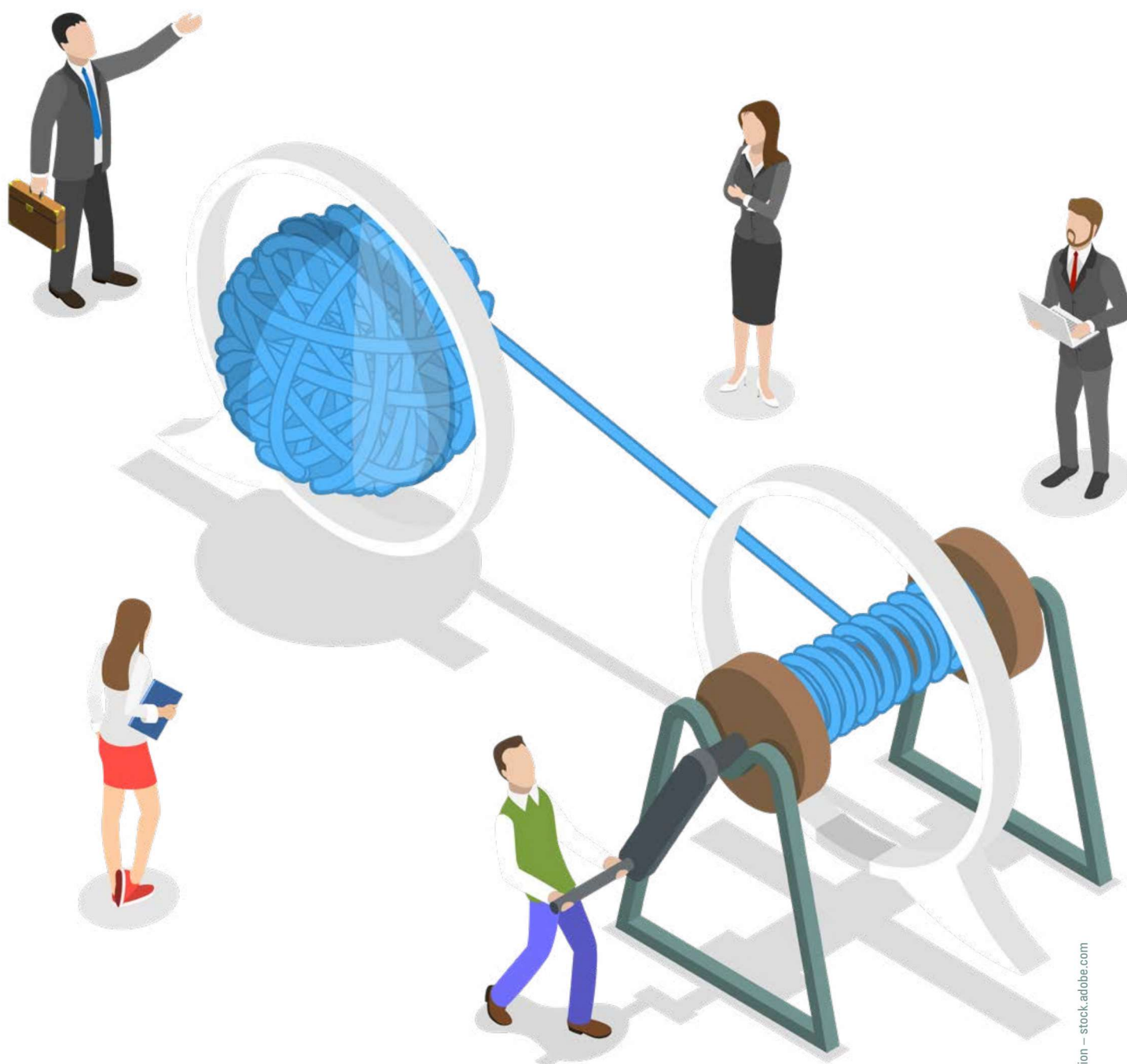


# Innovation ohne Blabla...

## Teil 3: Komplexität als Umsetzungskiller – Die Tatkraft der Einfachheit

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

**E**s beginnt bereits mit der Formulierung: „Wir werden unsere Ressourcen strategisch einsetzen und uns neu positionieren, um eine stärkere Kundenzentrierung zu erreichen. Dabei fokussieren wir uns darauf, durch eine stärkere und vor allem KI-gestützte Automatisierung mehr Kundennähe herzustellen.“ Solche oder ähnlich lautende Sätze finden sich in vielen quasi workshopfrischen Leitbildern und Zukunftsstrategien von Unternehmen. Alle Beteiligten haben sich gefreut, nun endlich eine Strategie für 2030 verabschiedet zu haben und ein kleines bisschen Selbstbeweihräucherung ist meistens auch dabei. Schließlich war der Workshop ganz schön teuer und die geballte Führungskraft war drei Tage lang im besonders kreativen Konferenzzentrum.

Und dann kommt der Moment der Wahrheit, wenn es an die Umsetzung geht. Wenn die eigene Mannschaft das Leitbild vorgestellt bekommt und die Führungskraft in mittelschwer unbeteiligte und schlimmstenfalls unmotivierte Augenpaare blickt. Noch übler wird es, wenn nach Monaten klar ist, dass es auch in der Umsetzung hakt. „Haben meine Leute das nicht verstanden? So richtig hat noch keiner etwas angepackt, um auf unser Leitbild einzuzahlen – ja aber warum denn nicht? Haben sie gar innerlich gekündigt? Habe ich noch die richtigen Leute an Bord?“ Solche oder so ähnliche Fragen tragen Führungskräfte einige Wochen nach dem Workshop mit sich herum, weil einfach viel zu wenig umgesetzt wird oder irgendwie nichts so richtig in die Gänge kommt.

Man kennt mich für meine manchmal radikalen „Gedankenwand-Einriss-Maßnahmen“ und darum gebe ich Ihnen hier mal eine kleine Denksportaufgabe: Erklären Sie den oben genannten Leitbildauszug mal einem 10-jährigen Kind. [...] Und? Können Sie es?

Ganz genau. Und weil Sie sich schon echt anstrengen müssen, obwohl sie bei der Entwicklung der Strategie dabei waren, können es Ihre Mitarbeitenden erst recht nicht.

## **Business-Blabla lässt sich verdammt schwer umsetzen**

Und das hat rein gar nichts mit Intelligenz oder Kompetenz zu tun! Sie können das besonders gut nachfühlen, wenn sie mal versuchen, folgenden Satz zu verstehen: „Beabsichtigt ein Gericht, seiner Entscheidung eine unvertretbare Rechtsauffassung zugrunde zu legen, dann ist es gem. § 139 ZPO verpflichtet, hierauf vorab hinzuweisen, damit es von der betroffenen Partei auf den Rechtsirrtum hingewiesen werden kann.“

## **Die Länge ist nicht das Problem: Einfach und praxisorientiert ist besser merkfähig als komplex und abstrakt.**

Dieser echte Auszug aus einem Urteil des Landgerichts Hamburg ist komplexes Verwaltungsdeutsch und Sie werden mir sicherlich zustimmen, dass das einfach keinen Spaß macht. Nicht beim Lesen und ganz besonders nicht beim Umsetzen.

Diese beiden sprachlichen Auswüchse haben das Problem gemeinsam, dass man sie nicht einfach, schnell und zackig in die Umsetzung bringen kann. Vor allem dann, wenn die Umsetzung nicht mehr nur ausschließlich von der Führung vorangetrieben werden soll, sondern von Buchhaltern, Vertrieblern, Auszubildenden, Installateuren und Marketingfachleuten gleichermaßen und bestenfalls an einem Strang ziehend mit viel Eigeninitiative mitgestaltet werden soll.

## **Maskerade der Vergangenheit ablegen**

Historisch gesehen und auch heute noch wird Sprache dafür genutzt, sich abzuheben und zu einer bestimmten Gruppe zu gehören. Wer sich zum Beispiel eloquent ausdrücken konnte, wurde im Kreis der gebildeten Akademiker eher ernst genommen als die sprachliche Ghetto-Coolness, die man sich in der Vorort-Hauptschule angeeignet hat. Und nur wer die Business-Terminologie beherrscht, darf am Strategiekreis mitmachen oder wird sogar manchmal etwas vorschnell schon

als potenzielle Führungskraft gehandelt. Es scheint die Annahme zu bestehen, dass jemand, der fähig wirkt, auch fähig ist.

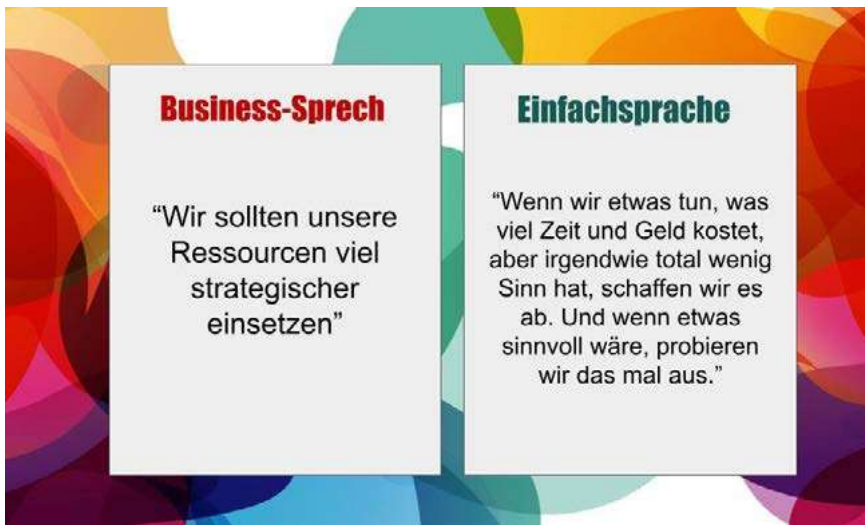
Auch wird oft davon ausgegangen, dass eine professionelle Ausdrucksweise grundsätzlich richtig und auch angebracht sei. Diese Sprache verschleiert aber oft den darunter liegenden Kern. Es werden Ausdrucksweisen wie „wir stehen vor einer großen Herausforderung“ in Betriebsversammlungen genutzt und dann auch erwartet, dass alle Mitarbeitenden

verstanden haben, „dass jetzt alle den Hintern hoch kriegen müssen, um das Ruder noch herumzureißen“.

In meiner Arbeit geht es immer darum, große Pläne in die Tat umzusetzen. Und ich merke immer wieder, dass die in Unternehmen verwendete Sprache ein riesengroßer Innovationsverhinderungsfaktor sein kann. Und das ist deshalb so absurd, weil es so einfach wäre, das abzustellen. Und kosten tut es auch nichts.

## **Einfachsprache vs. Business-Sprech**

Wieder einfacher und verständlicher zu sprechen, geht sogar in zwei Richtungen – aber bei beiden kommt es auf die Führungskraft an. Sie muss strategische Pläne einerseits einfacher und verständlicher formulieren, ja manchmal gar erst übersetzen, damit alle wirklich verstehen und überhaupt die Chance haben, mitzumachen. Andererseits muss eine Führungskraft aber auch Ideen und Vorschläge der Mannschaft ernst nehmen, wenn diese in „Einfachsprache“ vorgetragen werden. Ein Beispiel aus der Praxis macht es auf schmerzliche Weise deutlich: Bei einem Kundenauftrag sprach mich ein Mitarbeiter vom Shopfloor an, erzählte mir von seiner Idee, deren Resultat er wie folgt zusammenfasste „und dann steht in der Zeit keiner dumm rum und wir haben in der Zeit zack die Kisten voll“. Da ich



Die einfache Formulierung von Zielen bewirkt, dass diese besser erfasst werden und nachvollziehbar sind.

weiß, dass die besten Ideen meistens von denen kommen, die sich bei der Arbeit die Hände schmutzig machen, hörte ich aufmerksam zu und nahm den Mitarbeiter ernst. Dieser hatte die Idee bereits seinem Vorgesetzten erzählt; dieser hatte die Idee aber mit den Worten „Quatsch“ abgetan. Glücklicherweise ließ der Mitarbeiter sich davon nicht aufhalten und wandte sich an mich. Ich nahm die Idee auf, lief damit zur Geschäftsleitung und übersetzte die Idee in Business-Sprech: *„Gewinnorientierte Nutzung der Leerlaufzeiten von Maschine, Shopfloor-Akteuren und Einpack-Robotern.“* Was glauben Sie, was passiert ist? Die Geschäftsleitung war völlig aus dem Häuschen vor Freude. Als ich ihm mitteilte, dass dies nicht meine Idee war, sondern von seinem eigenen Mitarbeiter aus den unteren Reihen kommt und schon drei Jahre alt ist, empört er sich: „Warum höre ich erst jetzt davon?!“ Ganz einfach: Er lebt in der Annahme, dass nur professionell ausgedrückte Ideen Hand und Fuß haben – und das sogar ohne böse Absicht. Aus meiner Praxis weiß ich, dass dieser Umstand für so einige missachtete Ideen verantwortlich ist, die gewaltige Chancen und Potenziale in vielen deutschen Unternehmen ermöglicht hätten.

Ein Vorschlag: Holen Sie Ihr Ziel- oder Leitbild, Ihr Strategiepapier oder Ihre Vision 2030 nochmal hervor und über-

prüfen Sie, ob es Potenzial hat, WIRKLICH im ganzen Unternehmen verstanden zu werden. Wenn nein, gibt es was zu tun.

### Ermöglichen vs. Machen

So ähnlich verhält es sich mit der Umsetzung und der Tatkraft in Projekten, Arbeitsgruppen, Innovationsteams, um nur einige zu nennen. Vielfach sind die Aufgaben so formuliert, dass Mitarbeiter erst einmal gedankliche Transferleistungen erbringen müssen, um überhaupt loszulegen.

Nehmen wir an, Sie vereinbaren mit den Mitarbeitenden in Ihrer Abteilung folgende Aufgabenstellung: *„Wir sollten unsere Ressourcen viel strategischer einsetzen“*. Im Meeting klingt das erstmal fein, es wird an der Oberfläche diskutiert, alle gehen beflügelt zurück an den Arbeitsplatz. Wenn dann nach einiger Zeit zum Review geladen wird und nach Erfolgen gefragt wird, bleiben die Gesichter betreten und die Resultate sind höchstens als klägliche Versuche zu werten. Sie als Führungskraft sind mit der Performance Ihres Teams nicht zufrieden.

Hier ein Vorschlag: Probieren Sie es doch nächstes Mal mit folgender vereinfachter Formulierung: *„Wenn wir etwas tun, was viel Zeit und Geld kostet, aber irgendwie total wenig Sinn hat, schaffen wir es ab. Und wenn etwas sinnvoll wäre, probieren wir das aus.“* Das ist nicht

kürzer als der Business-Sprech, sondern einfacher. Das ist okay, denn die Länge ist nicht das Problem: Einfach und praxisorientiert ist besser merkfähig als komplex und abstrakt.

Am Ende bedeuten die beiden Formulierungen annähernd dasselbe – nur die Ausdrucksweisen unterscheiden sich. Mit dem Resultat, dass die einfache Formulierung von allen verstanden und mitgetragen werden kann. Die einfache Formulierung liegt auch inhaltlich sehr nah an einem potenziellen „Trigger“, der in Mitarbeitenden einen AHA-Moment auslösen kann während sie ins Alltagsgeschäft vertieft sind: In dem Moment, wo in einem Mitarbeiter der Ärger aufsteigt, dass seine Arbeitszeit mal wieder für die Ablage P gewesen ist, kann er diese Situation viel schneller als „kostet Zeit“ identifizieren, als wenn er die gedankliche Transferleistung zu „strategisch schlecht eingesetzter Ressource“ hätte bringen müssen, während er gleichzeitig in irgendeiner gewaltigen Exceltabelle hochkonzentriert Reportingzahlen jongliert.

Meine Ausführungen möchte ich auf keinen Fall so verstanden wissen, dass Mitarbeitende nur zu einfacher Ausdrucksweise, simplen Formulierungen oder nur einfachen gedanklichen Transferleistungen fähig wären. Auch mit Intelligenz hat das überhaupt nichts zu tun. Sondern ich weise auf den Umstand hin, dass unser Arbeitsalltag ohnehin immer komplexer und zeitkritischer wird, dass Verantwortungsgebiete sich immer mehr erweitern und wir Mitarbeitenden immer mehr Mitdenken und Flexibilität abfordern müssen – alleine der schnelllebigen Zeit geschuldet, in der wir aktuell arbeiten.

Sondern ich frage mich, warum wir Menschen, die z. B. in ihren wertschöpfenden Abteilungen tagtäglich Großartiges wuppen, den Laden am laufen halten, „das Geld reinwirtschaften“, durch sprachlich komplexes Blabla-Geplänkel noch mehr unnötigen Ballast aufbürden, als sie ohnehin schon tragen. Oder ob wir ihnen dieses zusätzliche Gewicht ersparen sollten. Für mich ist die Antwort klar, warum wir das tun sollten: Weil wir es können.



## Es reist sich besser mit leichtem Gepäck

Am Ende sind meine Vorschläge ganz simple und budgetneutrale Maßnahmen, um die Performance und die Geschwindigkeit in der Umsetzung zu erhöhen. Ganz nebenbei passiert aber noch viel mehr: Mitarbeitende, die wirklich verstehen und daraufhin zur eigenständigen Umsetzung befähigt sind, erleben sich selbst als wirksam. Und mit dem Gefühl der eigenen Wirksamkeit kommt eine positive Wirkung auf die Motivation. Und gute Motivation wirkt sich unter anderem auch auf Zukunftsideen aus – quantitativ und qualitativ. Und gute Zukunftsideen sind mit das wichtigste, was Sie auf der Reise zu mehr Innovationsfähigkeit und Zukunftssicherung Ihres Unternehmens brauchen.

Wir befinden uns im Wettlauf. Mit Unternehmen, die bereit sind, komplexen sprachlichen Ballast abzuwerfen und Abkürzungen zu gehen. Können wir es uns dann leisten, es nicht mindestens zu versuchen? ■



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 Vielzahligen 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**

ANZEIGE

## SCHALLENKAMMER® MAGNETSYSTEME

Ideen, die sich lösen lassen.

Nichts gibt Ihnen so viel Orientierung wie Magnetismus.  
**Außer vielleicht eine gute Idee.**

Bedruckte Magnete und Magnetschilder sind überall dort unentbehrlich, wo es um schnell anwendbare und einfach austauschbare Informationen geht.

Sie unterstützen die Visualisierung in Lean- und KAIZEN-Prozessen, sie leiten und organisieren, sie präsentieren und dekorieren. In der Logistik werden sie zur Kennzeichnung von Regal- und Lagerplätzen eingesetzt, in der Produktion dienen sie zum Beispiel als Warntafeln an



Entdecken Sie unsere neue Homepage!

Maschinen oder als magnethaftende Überschriften und Logos für Informations- und Visualisierungstafeln. Das Management nutzt sie zur Visualisierung von Wertströmen.

Lassen Sie Ihre Fantasie spielen, und nutzen Sie die Möglichkeiten unserer unverzichtbaren Helfer. Farbige bedruckte, mit beschreibbarer Oberfläche, in unterschiedlichen Formen sind sie so vielfältig einsetzbar, wie Sie es sich nur vorstellen können. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage...

Magnetsysteme | Magnetgummi | Magnetfolie | Bedruckte Magnete | Magnethaftflächen  
Tel +49 9367/98977-0 | Mail info@schallenkammer.de | Web www.schallenkammer.de