

Kapitel 1

PLANEN SIE – Bereiten Sie sich vor: Sie wollen an die Spitze

Sie wollen innovativer werden? An die Spitze kommen? Dann seien Sie gewappnet, denn Ihnen steht ein wilder Ritt bevor! Was auf Sie zukommt, mit welcher Einstellung Sie Ihre Erfolgschancen deutlich erhöhen, wie Sie Ihrem Unternehmen Richtung geben, sich auf die wesentlichen Themen fokussieren und Ihre Mitarbeiter bestmöglich vorbereiten können, lesen Sie in diesem Kapitel.



Innovation ist ein Hindernislauf und kein Spaziergang

Wir haben eine schlechte Nachricht für Sie: Echte Innovation ist schmerzhaft. Immer. Innovation ist schweißtreibend, sorgt manchmal für schlaflose Nächte und bringt Sie oft an den Rand der Verzweiflung. Lassen Sie sich nichts anderes erzählen, in Seminaren, Kursen und Büchern sieht es zwar immer so einfach aus, so klar und simpel. Auf dem Schlachtfeld der Innovation zeigt sich aber schnell, dass die Realität Ihnen weit mehr abverlangt, als Sie während des Trockentrainings jemals erahnt hätten. Und je höher der Innovationsgrad, desto höher ist auch der Kraftakt, den Sie vollbringen müssen. Tappen Sie daher nicht in die Falle und wählen nur diejenigen Projekte, die für Sie leicht umsetzbar sind. Natürlich macht es Sinn, auch Quick Wins mitzunehmen, die auf dem Weg liegen. Aber Sie haben keine Wahl: Ohne echte Innovationen wird Ihr Schiff früher oder später sinken. Also raus aus der Komfortzone!

Innovation ist wie ein Hindernislauf. Und zwar einer, bei dem Sie zu Beginn nicht wissen, welche Hindernisse auf Sie warten, wie viele Hindernisse es geben wird und wie lange der Hindernislauf überhaupt dauern wird. Kennen Sie das Spartan Race¹? Dies ist genau so ein Hindernislauf, bei dem Sie zu Beginn (anders als bei einem Marathon, einem Iron-Man-Wettbewerb oder einem Radrennen) nicht genau wissen, was auf Sie zukommt. Das Motto dieses Laufes lautet: „You’ll know at the finish line.“ Sie wissen nur, es wird Sie an Ihre Grenzen und darüber hinaus führen. Zahlreiche unterschiedliche Hindernisse warten auf dem Weg, eines anstrengender als das andere. Sie müssen über hohe glitschige Holzwände klettern, sich durch Netze hangeln, am Boden im Schlamm robben, schwere Lasten tragen, sich an Seilen hochziehen, über Feuer springen und vieles mehr. Verrückt, oder? Und

¹ Siehe www.spartan.com und www.spartanupthebook.com.

trotzdem explodieren die Teilnehmerzahlen von Jahr zu Jahr. Um das Rennen schaffen zu können, ist eine exzellente körperliche Verfassung Grundvoraussetzung. Durch die verschiedensten Hindernisse wird den Teilnehmern Stärke, Ausdauer und Geschicklichkeit in vielfältiger Weise abverlangt. Aber: Dieses Rennen ist nur scheinbar eine rein körperliche Herausforderung. Der wahre Schwerpunkt liegt woanders. Denn raten Sie mal, was über den Erfolg eines solchen Hindernislaufes entscheidet? Genau, es ist der Kopf! Wenn der Körper bereits entkräftet und zermürbt ist, der Verstand sich dauernd fragt, wie lange es noch dauern wird, dann entscheidet nur mehr die geistige Verfassung, ob man noch weitermacht und letztendlich sein Ziel erreicht oder nicht. Und diese Verfassung ist Folge der richtigen Einstellung und eines unerschütterlichen Commitments. Auf den Flyern des Spartan Race steht nicht umsonst „Sign up. Show up. Don't give up“.

Sie haben sicherlich die zahlreichen Parallelen zwischen dem Spartan Race und echten Innovationsprojekten erkannt. Auch hier ist körperliche Fitness Grundvoraussetzung, solch einen Hindernislauf bestehen zu können. Ein Unternehmen mit einem schlechten Management, mittelmäßigen und unerfahrenen Mitarbeitern und mangelhafter Ausstattung wird niemals das Ziel erreichen können. Ein gut aufgestelltes Unternehmen ist notwendig, aber noch lange nicht ausreichend.

Diesen Hindernislauf gibt es immer. Die Hindernisse sind interner und externer Natur, und viele davon lassen sich nicht vorhersehen.² Es kommt dabei ganz stark auf die Einstellung an. Wenn man das erstmal akzeptiert hat, dann geht man ganz anders an die Projekte heran. Ein Hindernis? Lasst uns drüberspringen! Noch eines? Auch das schaffen wir! Wieder eines? Jetzt trennt sich die Spreu vom Weizen. Denken Sie jetzt nicht: „Dieses Projekt bringt nur Probleme, das ist doch aussichtslos.“ Sondern denken Sie: „Aha, Durststrecke, aber das kennen wir ja,

² Lesen Sie doch mal „Das Neue und seine Feinde“ von Gunter Dueck und zählen Sie die „Jaaaa-das-ist-genau-wie-in-meinem-Unternehmen!“-Momente.

wir wissen, das gehört dazu, das schreckt uns nicht ab, es geht weiter.“ Ein einzelnes Hindernis überwinden können viele Firmen, die Kunst besteht darin, mit vielen – unplanbaren – Hindernissen umzugehen. Was tun, wenn bei der Entwicklung Ihres Hoffnungsproduktes immer und immer wieder neue technische Herausforderungen auftauchen? Wenn sich ein Patentstreit über Jahre hinzieht? Wenn ein Lieferant in letzter Minute ausfällt und Sie hängenlässt? Wenn bei der Markteinführung einiges schief läuft? Nehmen wir es als sportliche Challenge? Konzentrieren wir uns immer darauf, das aktuelle Hindernis mit voller Kraft zu überwinden? Oder verzweifeln wir, weil sich die Probleme zusammenrotten und uns klar zeigen, dass das Projekt eigentlich aussichtslos ist? Dann wird uns die nächste Hürde sicherlich zur Aufgabe bewegen.

Versuchen Sie den Innovation Spirit mit entsprechender Mental Toughness zu verbinden. Die Führungskräfte haben dabei einen großen Einfluss und wichtige Vorbildwirkung. Das fängt bei einzelnen Projekten an und hört selbst bei der Vision (siehe Kapitel „Eine Vision wird Realität – Über Sehnsucht, Meer und Konsequenz“) nicht auf. Vermitteln Sie: Wenn wir was machen, dann probieren wir das nicht, sondern dann machen wir das auch! Lassen Sie keine Ausreden gelten, verlangen Sie von Ihren Mitarbeitern stets Lösungsvorschläge und Handlungsoptionen. Bestärken Sie sie, sobald sie geistig in die Knie gehen. Wenn Sie es schaffen, nach jedem gelungenen schwierigen Innovationsprojekt auch die Einstellung Ihres Unternehmens etwas mehr in diese Richtung zu schärfen, dann haben Sie einen echten Vorteil gegenüber der Konkurrenz gewonnen. Den Innovationsmotor eines Unternehmens in Gang zu bringen, ist wie ein schweres Schwungrad in Bewegung zu setzen.³ Zunächst unglaublich mühsam, aber mit zunehmendem Tempo wird es immer leichter.

³ Siehe Jim Collins: „Der Weg zu den Besten: Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg“.

.....

KEY TAKE-AWAYS

- Echte Innovationsprojekte sind wie ein schwieriger, unvorhersehbarer Hindernislauf. Akzeptieren Sie diese Tatsache, und bereiten Sie sich und Ihre Mitarbeiter geistig darauf vor. Sehen Sie sie als sportliche Challenge!
 - Wenn Sie etwas machen, dann machen Sie es richtig. Punkt. Ausreden gibt es viele, Entschuldigungen sind das keine. Klappe zu, Affe tot.
 - Laufen Sie doch mal ein Spartan Race. Am besten sollten alle so ein Rennen laufen. Das ist eine wunderbare Gelegenheit, die für Innovation nötige Einstellung und Ausdauer zu erlangen. „Sign up. Show up. Don't give up.“
-